

Miten ravintola-alan menestyjät voivat?

Sami Benamed



Tekijä(t) Sami Benamed	
Koulutusohjelma Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Miten ravintola-alan menestyjät voivat?	Sivu- ja liitesivumäärä 39 + 1
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää hyvinvoinnin ja ravintola-alan menestymisen välistä yhteyttä. Tutkimuksessa olen itse toimeksiantajana ja tavoitteeni on luoda työkaluja menestymään ravintola-alalla ja kasvattamaan hyvinvoinnin tietoisuuden tärkeyttä ravintola-alalla.</p> <p>Tutkimuksessa lähestytään aihetta mindfulness-käsitteen ja johtamisen kautta. Tarkoitus on mindfulness-käsitteen ja sen tutkimisen kautta todistamaan, että yksilötasolla pystytään tekemään paljon oman ja muiden hyvinvoinnin eteen ja sitä kautta parantamaan mahdollisuuksia menestyä ravintola-alalla.</p> <p>Viitekehyksessä määritellään nämä aiheet ja pyritään tutkimaan sitä, tiedostetaanko näitä käsitteitä ravintola-alalla. Viitekehystä käytetään tukena myöhemmin tutkimuksessa.</p> <p>Aihe on erittäin ajankohtainen, sillä kyseinen käsite on yleistynyt merkittävästi eri yhteisöissä ja aloilla. Ravintola-alan eri menestystekijöistä on tutkittu paljon, mutta hyvinvoinnin näkökulmasta ei niinkään. Haluan tutkia, voiko hyvinvointi olla keino menestyä alati muut-tuvassa ja hektisellä alalla.</p> <p>Tutkimus toteutettiin haastatteluna keväällä 2018. Haasteltavina oli viisi ravintola-alan yrittäjää, jotka työskentelevät hyvin spesifioidun konseptin ja tyylin mukaan ja ovat hypoteesini perusteella menestyneet omalla alallaan. Kaikki haastateltavat olivat työskennelleet alalla vähintään 10 vuotta ja olleet yrittäjinä vähintään neljä vuotta, joten heillä oli riittävä kokemus vastata kysymyksiin.</p> <p>Tutkimuksessa selvisi, että hyvinvointiin panostamalla pystytään vaikuttamaan ravintola-alalla menestymiseen jossakin määrin. Huomioitavaa kuitenkin on, että menestyminen on objektiivinen käsite, joka tutkimuksessani koostui kolmesta tekijästä. Nämä olivat tuloksellinen, brändillinen ja liikepaikkamäärällinen arvo. Haastateltavat kokivat brändillisen arvonsa vahvaksi voidessaan itse hyvin, koska kokivat tällöin olevansa itsevarmempia ja uskottavampia. Brändin vahvuus taas koettiin vahvuutena kilpailuherkällä alalla ja se loi uusia liiketoiminnallisia mahdollisuuksia. Haastateltavien kohdalla tämä oli lopulta johtanut taloudelliseen menestymiseen ja liikepaikkojen määrän lisääntymiseen. Tutkimuksessa selvisi niin ikään, että ravintola-alan menestyjät ovat tietoisia hyvinvoinnistaan ja pyrkivät systemaattisesti sen kehittämiseen.</p>	
Asiasanat Mindfulness, hyvinvointi, menestyminen, onnellisuus, tietoinen läsnäolo, johtaminen.	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Mindfulness ja siitä tehty tutkimus	3
2.1	Tunteet.....	5
2.2	Kuinka tunteet syntyvät.....	8
2.3	Tunneäly	9
2.4	Onnellisuus	11
2.5	Tunneäly työelämässä	12
2.6	Johtajuus	13
3	Johtamisen erityispiirteet.....	16
3.1	Mitä johtaminen on?.....	16
3.2	Johtaminen ja tunteet.....	17
3.3	Yrityksen menestyminen ja johtamisen yhteys.....	19
4	Kvalitatiivisen tutkimuksen toteutus.....	22
4.1	Haastatteluprosessin kuvaus	23
4.2	Tulosten käsittely	24
5	Tutkimustulosten esittely	26
5.1	Mindfulness.....	27
5.2	Hyvinvointi ja sen ylläpito	29
5.3	Menestyminen.....	32
6	Tutkimuksen analysointi ja pohdinta.....	35
6.1	Tärkeimmät päätelmät	37
6.2	Hyvinvoinnin ja menestymisen välinen yhteys.....	37
6.3	Tutkimuksen luotettavuus	38
6.4	Oma oppiminen ja jatkotutkimusehdotukset	39
	Lähteet.....	43
	Liitteet.....	45

1 Johdanto

Työni keskittyy määrittelemään käsitteitä mindfulness, onnellisuus, tietoinen läsnäolo ja johtaminen ja pohtimaan näiden vaikutusta hyvinvointiin ja sitä kautta menestymiseen ravintola-alalla. Työssäni pyrin tuomaan esille näiden käsitteiden syntymistä, sekä vaikutuksia yksilöön ja yhteisöön. Omien havaintojeni mukaan hyvinvoinnilla pystytään vaikuttamaan yrityksen menestymiseen.

Tutustuin ensimmäistä kertaa mindfulness-käsitteeseen vuonna 2014 kun matkustin Brasiliaan ja sain käsiini Chade-Meng Tanin kirjoittaman kirjan ”Search inside yourself - the secret path to unbreakable concentration, complete relaxation and total self-control”. Samaistuin Tanin esittämään positiivisen elämän ilon konseptiin, joka muistutti hyvin paljon omia ajatuksiani elämästä. Hänen mukaan onnellisuus on ihmisen perustila ja meillä on valta omista tunteistamme.

Innostuin ajatuksesta ja imin itseeni kaiken mahdollisen kirjallisuuden, mitä aiheen ympäriltä oli saatavilla. Myöhemmin olen käynyt useissa seminaareissa, tavannut aiheeseen perehtyneitä ja jakanut tietoa eteenpäin. Sittemmin mindfulness on alkanut saamaan äärimmäisen paljon huomiota mediassa. Tämä johtuu osittain siitä, että aiheesta on julkaistu paljon uusia tutkimustuloksia.

Työni ei toimi ratkaisuna ravintola-alalla menestymiseen, koska esoteerista ilmiöitä kuten mindfulnessia on vaikea todistaa tieteellisesti, toisin kuin perus fysiikan ilmiöitä kuten painovoimaa. Tarkoituksena on pohtia luovasti mindfulnessin vaikutusta yksilöön ja sitä kautta hyvinvoinnin ja menestymisen välistä yhteyttä. Tutkimuksessani haastattelen viittä eri ravintola-alan menestyjää.

Työni viitekehyksenä pyrin selvittämään, löytyykö hyvinvoinnin ja menestymisen välillä korrelaatiota. Tutkin hyvinvointia mindfulnessin näkökulmasta haastatteleamalla ravintola-alan menestyjiä. Koen, että henkisen hyvinvoinnin merkitystä menestymisen polulla ei ole tutkittu riittävästi. Henkisen kasvun myötä olen itse pystynyt vaikuttamaan menestymiseeni ja haluan selvittää käyttävätkö muut menestyjät samoja harjoitteita. Tutkimus on rajattu koskemaan ainoastaan itsensä kanssa tehtävää työskentelyä ja siitä on jätetty pois mahdolliset ulkopuoliset tekijät. Näitä voisivat olla esimerkiksi ihmissuhteet ja yleinen taloudellinen tilanne, jotka ymmärrettävästi voivat vaikuttaa menestymiseen niin myönteisesti kuin negatiivisestikin.

Työni lopullisena tavoitteena on luoda itselleni työkaluja, joiden avulla pystyn viemään omaa yritystäni menestymisen tielle sekä auttamaan muita menestymään omissa henkilökohtaisissa tavoitteissaan. Tavoitteeni on selvittää, kuinka hyvin ravintola-alalla pidetään huolta hyvinvoinnista ja kuinka paljon sen vaikutuksista tiedetään liiketoimintaan. Haluan nostaa ravintola-alalla tietoisuutta henkilökohtaisen kehittymisen tärkeydestä uudesta ja erilaisesta näkökulmasta.

2 Mindfulness ja siitä tehty tutkimus

Tässä luvussa perehdytään ja esitellään mindfulness, jonka suosio on kasvanut valtavasti viimeisten vuosien aikana. Se on osa vallitsevaa hyvinvoinnin ja tasapainoisen elämän maailmanlaajuista ilmiötä.

Hyväksyvä tietoinen läsnäolo eli mindfulness on menetelmä, jonka professori Jon Kabat-Zin kehitti vuonna 1979. Kyseessä ei ole tekniikka, tekniikkakokoelma tai terapia, vaan tapa miten elät elämäsi. (Pennanen 2016).

Tietoinen läsnäolo on olemisen tapa, joka vaatii jatkuvaa harjoitusta. Kyseessä ei ole pelkkä hyvä idea vaan siihen pitää sitoutua konkreettisesti. Tietoinen läsnäolo on tuhansia vuosia vanha harjoitus, jota on kutsuttu "buddhalaisen meditaation sydämeksi", vaikka sen perustalla olevat tarkkaavaisuus ja läsnäolo, ovat yleismaallisia asioita. (Williams & Penman 2011, 9-10.)

Tietoinen läsnäolo on ikivanha buddhalainen harjoitus, jolla on edelleenkin paljon annettavaa nykyihmiselle. Kyse on siitä, että tutkiskelemme itseämme, keitä oikein olemme ja miten näemme maailman ja paikkamme siinä, ja että opettelemme arvostamaan jokaisen elämämme hetken täyteyttä ja rikkautta. Tietoinen läsnäolo tarkoittaa sitä, että havainnoimme kaikkea aivan tietyllä tavalla: tietoisesti, nykyhetkessä ja hyväksyen, ilman arvostelua. Tällainen huomion suuntaaminen lisää tietoisuutta, selkeyttä ja tämän hetken todellisuuden hyväksymistä. Se herättää meidät tajuamaan sen tosiasian, että elämämme avautuu hetki hetkeltä. Ellemme ole täysin läsnä näissä hetkissä emme vain menetä sitä, mikä elämässämme on arvokkainta, vaan jätämme myös huomioimatta ne monet mahdollisuudet, jotka voisivat auttaa meitä kasvamaan ja muuttumaan. (Kabat-Zinn 1994, 21-22.)

Ensimmäiset tieteelliset tutkimukset tehtiin vuonna 1984 University of Massachusetts Medical School:ssa (UMASS) Jon Kabat-Zinn, Leslie Lipworth ja Robert Burney:n toimesta. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään meditaation yhteyttä aivotoimintaan, vastustuskykyyn ja onnellisuuteen. Tutkimustulokset olivat positiiviset ja tutkimusryhmä pystyi todentamaan meditaation ja hyvinvoinnin yhteyden, josta alkoi tähänkin päivään jatkunut tutkimustyö. (UMASS medical school 2018.)

Myöhemmin tietoisien läsnäolon harjoittamisen on osoitettu vaikuttavan merkittävästi terveyteen, hyvinvointiin ja onnellisuuteen. Tämä perustuu vahvasti todisteisiin, joita on saa-

tu tietoiseen läsnäoloon perustuvan stressinhallintaohjelman (MBSR) ja tietoiseen läsnäoloon perustuvan kognitiivisen terapian (MBCT) kautta. (Williams & Penman 2011, 11.)

Tietoisien läsnäolo on tullut tunnetuksi länsimaissa vasta hiljattain. Se vaikuttaa mielialaan, onnellisuuteen ja hyvinvointiin pitkällä aikavälillä. Tieteelliset tutkimukset ovat osoittaneet, että tietoinen läsnäolo ei pelkästään ehkäise masennusta vaan myös vaikuttaa myönteisellä tavalla ahdistukseen, stressiin, masennukseen ja ärtymykseen liittyvään aivotoimintaan. On osoitettu, että säännöllisesti meditoivat käyvät lääkärissä harvemmin ja ovat sairaalassa keskimääräistä lyhyemmän ajan. Myös muisti paranee, luovuus lisääntyy ja reaktioaika nopeutuu. (Williams & Penman 2011, 17.)

Tiedemaailma on viime vuosina kiinnostunut mindfulnessin terveysvaikutuksista aivan uudella tavalla. Kun vuosituhannen vaihteessa mindfulness-tutkimuksia tehtiin kymmenisen kappaletta vuodessa, viime vuonna niitä tehtiin huimat 674 (Helsingin Sanomat, elämä & Hyvinvointi 2016). ”Esimerkiksi Yhdysvaltalaisen vakuutusyhtiö Aetnan teettämän tutkimuksen tulokset olivat äärimmäisen lupaavat. Tutkimuksessa selvisi, että 28 prosentilla osallistujista stressiarvot laskivat, 20 prosentilla unen laatu parani ja 19 prosentilla yleiset kivut vähenivät”. Tämän lisäksi työntekijöiden tehokkuus parani huomattavasti säästämällä 62 minuuttia tehokkaampaa työaikaa viikotasolla, jonka Aetna arvioi olevan 2700€ arvoinen työntekijää kohden vuositasolla (Finnair Blue Wings 2016, 69-70).

Erikoislääkäri ja nuorisopsykiatrisen epidemiologian dosentti Anu Raevuori mainitsee, että perusterveet hyötyvät mindfulnessista monilla tavoin. ”Stressi helpottuu ja suhde stressiin muuttuu, kun autonomisen hermoston reaktiot stressitilanteissa muuttuvat. Myös immunitetin kohentuminen on todettu perusterveillä”, Raevuori kertoo. Immunitetin eli vastustuskyvyn paraneminen liittyy siihen, että psyykinen ja fyysinen stressi ovat sidoksissa toisiinsa. Kun mindfulness-harjoitus rauhoittaa mielen, elimistössä tapahtuu myös fyysisiä muutoksia. Esimerkiksi immuunipuolustuksesta vastaavien valkosolujen toiminnan on todettu olevan aktiivisempaa mindfulnessia harjoittavilla. Stressihormonit, kuten kortisoli, vaikuttavat myös immuunipuolustuksen toimintaan. (Helsingin Sanomat, elämä & Hyvinvointi 2016.)

Monet psykologiset tutkimukset ovat osoittaneet, että säännöllisesti meditoivat ovat keskimääräistä onnellisempia ja tyytyväisempiä ja sillä on myös huomattava lääketieteellinen vaikutus. Positiiviset tunteet ovat yhteydessä pidempään ja terveempään elämään. (Williams & Penman 2011, 18.)

Toista mieltä on mindfulness-tutkija Ilmari Kortelainen, joka haluaa tuoda esiin myös meditaation negatiiviset puolet. Hänen mukaansa meditaatiossa voi joutua sellaisiin meditatiivisiin tiloihin, jotka tuntuvat pelottavilta ja ihminen voi alkaa idealisoida olemistaan. ”Tällainen ihminen pyrkii olemaan aina ystävällinen ja myötätuntoinen, mikä ei aina ole hyväksi ihmiselle. Hän pyrkii ohittamaan vihan tunteita, häpeää, aggressiota ja traumojakin, koska ajattelee, että niin meditaatiota harjoittavan ihmisen kuuluu tehdä.” (Kortelainen, 2016.) Meditaation pimeiden puolien tutkimustuloksia ei ole vielä julkaistu vaikkakin käynnissä on tiedettävästi muutamakin kansainvälinen tutkimus.

Filosofian tohtori Mira Karjalainen, joka tutkii tulevaisuuden työelämää Suomen Akatemian WeAll-hankkeessa, on huolissaan siitä, että mindfulness-henkisyydestä tulee uusi työtaakka. Hänen mukaansa harjoituksia perustellaan sillä, että ne tekevät ihmisistä parempia työntekijöitä. ”Ajatukseen sisältyy vaara, että stressiä lievittämään tarkoitettu tekniikka muuttuu yhdeksi stressin lähteeksi itsessään. Se voi peittää rakenteellisia ongelmia ja saada ihmiset tuntemaan syyllisyyttä siitä, että he stressaavat – harjoituksista huolimatta” (Karjalainen 2017).

Mindfulness on siis kaupallinen termi meditaatiolle ja läsnäololle, jota ihminen on harjoittanut ja opettanut vuosisatojen ajan. Käytännössä voidaan puhua meditaatiosta, mielen hiljentämisen menetelmistä ja läsnäolon harjoittamisesta, joiden parantavista vaikutuksista ihmisen kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin ollaan tällä hetkellä montaa eri mieltä. Kyseistä menetelmää on kuitenkin harjoitettu vuosisatojen ajan ja tieteellisiä tutkimustuloksiakin on vihdoinkin saatu aiheen ympäriltä. Mindfulness on tavoittanut massojen kiinnostuksen ja täten sen tutkiminen on ajankohtaista ja mielenkiintoista.

Mitä tarkoitetaan hyvinvoinnilla? Yleisesti voidaan todeta, että maailmanlaajuisesti ajateltuna Suomessa ihmisillä on hyvät mahdollisuudet terveelliseen ja hyvinvoivaan elämäntyyliin. Tuotteita ja työkaluja on tarjolla ympärillämme jatkuvasti ja yhteiskunta on rakennettu tukemaan yksilöitä. Tietoa aiheesta on saatavilla helposti ja edullisesti, kyse on siis osittain myös jokaisen omasta päätöksestä. Päätöksen muodostumiseen tarvitaan usein jokin sisäinen impulssi ja tuntemus omasta itsestä eli toisin sanoen tunneälyä.

2.1 Tunteet

Tunteilla tarkoitetaan kaikenlaisia elämyksellisiä mielenliikkeitä ja niihin liittyviä ajatuksia, psykologisia ja biologisia tiloja sekä ylläkköitä toimintaan. Tunteita on sekoituksineen, muunneltuneineen, mutaatioineen ja alalajeineen satoja. (Goleman 1997, 341.)

Tunteet ovat elimistön puolustusjärjestelmä, joka seuraa tiedostamattamme ympäristön tapahtumia aistielimiemme kautta ja hälyttää aivoissa sijaitsevan hermoverkon avulla kehomme reagoimaan saatuun tietoon. Reaktio voi olla joko fysiologinen muutos, esimerkiksi umpieritysourahasten aktivoituminen, ja sitä kautta hikoilu tai kalpeneminen. Se voi olla myös vaistonvarainen käyttäytymisen muutos, esimerkiksi nopea pakoreaktio. Näitä muutoksia ihmisen kehossa kutsutaan tunnereaktioiksi. Jos nuo reaktiot ovat riittävän suuria, ihminen huomaa elimistössään tapahtuvat muutokset ja seuraa tietoinen tunnekokemus, jota yleensä kutsutaan tunteeksi. Tunnereaktio syntyy ensin, tutkimusten mukaan noin 0,2 sekunnin kuluttua havainnosta. Tunnekokemus taas seuraa noin 0,2 sekunnin kuluttua tunnereaktiosta. (Hiltunen 2011. 72.)

Aivojen alkukantaisin osa on aivorunko, joka ympäröi selkäytimen huippua. Tämä aivojen osa säätelee elämän perusasioita, kuten hengitystä ja elinten aineenvaihduntaa, sekä tavallisimpia liikkeitä ja reaktioita. Aivorunko esiintyy kaikilla hermostoltaan vähänkin kehittyneillä eläinlajeilla ja sen tehtävä on yksinkertainen: pitää ruumis toiminnassa ja saada se reagoimaan tavalla, joka on henkiinjäämisen kannalta edullisinta. Alkukantaisimmasta lähtökohdasta eli aivorungosta saivat alkunsa tunnekeskukset. Miljoonia vuosia myöhemmin tunnealueista kehittyivät ajattelevat aivot, joita kutsutaan neokorteksiksi eli uus- aivokuoreksi. Ajattelevien aivojen kasvaminen tuntevista aivoista kertoo paljon järkeilyn ja tunteiden suhteesta: tunteet ovat huomattavasti ajatuksia vanhempia. (Goleman 1997, 27-28.)

Meillä on kaksi mieltä, yksi joka järkeilee ja toinen joka tuntee. Ajattelu perustuu näiden kahden pohjimmiltaan erilaisen tietämistavan yhteistyöhön. Ensimmäinen, järkevä mieli, on yleensä ajatuksissamme etualalla: se hallitsee tietoisuutta, miettii, pohtii ja puntaroi. Mutta sen rinnalla toimii toinenkin tietämisen tapa: impulsiivinen ja voimakas, mutta ajoittain epäjohdonmukainen – tunteva mieli. (Goleman 1997, 26.)

Sosiobiologien mukaan tunteet ohjaavat meitä, kun vastukset ja tehtävät ovat niin tärkeitä, että niitä ei voi jättää pelkän järjen varaan: vaaratilanteet, kipeät menetykset, sisukas päämäärän tavoittelu vastoinkäymisestä huolimatta, puolisoon sitoutuminen, perheen hoivaaminen. Kun päätöksen hetki tulee, tunteet merkitsevät aivan yhtä paljon – ja usein enemmän – kuin järkipерäinen päättely. (Goleman 1997, 20.)

Tunteva mieli on paljon järkeä nopeampi ja niinpä se ei pysty perusteelliseen, verkkaiseen pohdintaan, joka on järkevän mielen tunnusmerkki. Koska järki on aina hiukan tunnetta hitaampi, ensimmäinen toiminta-impulssi uudessa tilanteessa tulee sydäimestä eikä päästä. On kuitenkin myös toisenlaisia tunnevasteita, jotka ovat ensireaktiota hitaampia; ne

kypsyvät ja hautuvat ensin ajatuksissa, jotka viimein johtavat tunteeseen. Tämä toinen tunteiden syntymekanismi on paremmin ihmisen hallinnassa, ja yleensä tiedostaa ajatukset, joista tunne saa alkunsa. (Goleman 1997, 345.)

Kun syvennämme itsetuntemustamme, löydämme erittäin keskeisen tärkeän oivalluksen: meidän tunteemme eivät ole me. Luulemme yleensä, että me ja tunteemme ovat sama asia. Tämä heijastuu kielessä, jota käytämme tunteistamme. Sanomme esimerkiksi ”olen vihainen”, ”olen onnellinen” tai ”olen surullinen” ikään kuin vihaiisuus, onnellisuus tai surullisuus olisivat me itse tai meistä tulisi yhtä kuin ne. Mielen näkökulmasta tunteista tulee koko eksistenssimme. (Tan 2012, 120.)

Tietoisien läsnäolon harjoituksen avulla voidaan saavuttaa siirtymä, jossa tunteet eivät enää ole eksistentiaalisia eli olemassaoloa koskevia (”minä olen”) vaan kokemuksia (”minä tunnen”). Lopulta voi käydä niin, että ihminen alkaa nähdä tunteet yksinkertaisesti fyysisinä ilmiöinä. Tunteista tulee jotakin, mitä ihminen kokee kohossaan, joten sanonta ”olen vihainen” kuuluukin ”koen vihaa kehossani”. Tämä vaivihkaa tapahtuva siirtymä on äärimmäisen tärkeä, koska se tarkoittaa, että ihmisen on mahdollista tulla tunteidensa herra. (Tan 2012, 120-121.)

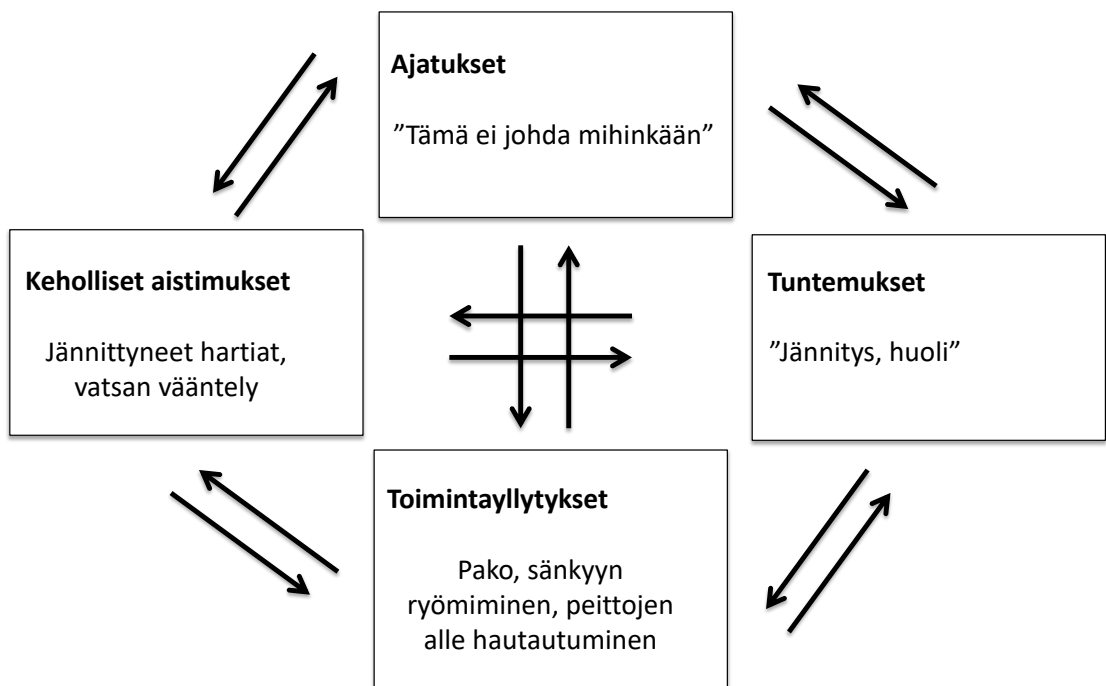
”Ajatukset ja tunteet ovat kuin pilviä – jotkut kauniita, jotkut tummia – ja perusolemuksemme on kuin taivas. Pilvet eivät ole taivas; ne ovat taivaalla näkyviä ilmiöitä, jotka tulevat ja menevät. Samalla tavoin ajatukset ja tunteet eivät ole me itse; ne ovat vain mielen ja kehon ilmiöitä, jotka tulevat ja menevät”

- Mietiskelytradition metafora, jonka oivallettua ihminen luo sisäisen muutoksen mahdollisuuden. (Tan 2012, 121.)

Ihmisen tietoisuus koostuu siis järkeilevästä ja tunteilevasta mielestä. Molempien rooli kokonaisuudessa on tärkeä mutta tietoisien läsnäolon saavuttamisen kannalta tulee syventyä tunteilevan mielen toimintaan. Harjoituksen avulla voidaan saavuttaa tila, jossa tunteet eivät kontrolloikaan ihmistä ja näin saavuttaa syvempi tietoinen läsnäolo tähän hetkeen.

2.2 Kuinka tunteet syntyvät

Tunteet koostuvat ajatuskimpuista, tuntemuksista, kehollisista aistimuksista ja toimintayllykkeistä (kuvio 1). Aivoilla on tärkeä osuus tunteiden synnyssä. Tunteet aktivoivat lisäksi autonomista hermostoa saaden aikaan fysiologisia reaktioita kuten muutoksia sydämen sykkeessä, hengityksessä ja lihasjännityksessä. Ihmisen tietoisuus omasta tunne-tilasta syntyy vasta näiden fysiologisten reaktioiden myötä. (Goleman 1997, 33-35.)



Kuvio 1. Kuinka tunteet syntyvät (Williams & Penman 2011, 32.)

Aivotoiminta antaa tunteille biologis-fysiologisen perustan. Tunne syntyy limbisen järjestelmän aktivoitua ympäristön ärsyksen tai ajattelutoiminnan seurauksena. Limbisen järjestelmän manteliumake vastaa erityisesti pelon ja vihan säätelystä, mutta vaikuttaa myös muihin tunteisiin. Biologisesti tiedon katsotaan etenevän joko aivokuoren kautta manteliumakkeeseen, tai suoraa reittiä manteliumakkeeseen. Kun tieto kulkee aivokuoren kautta, tunnetta pystytään säätämään, ja se on harkittu ja jäsennetty. Yllättävissä reaktioissa taas tieto kulkee nopeaa reittiä suoraan manteliumakkeeseen, jolloin tunteen ilmaisemista ei välttämättä edes tiedosteta. Manteliumakkeesta tieto etenee aivorunkoon, johon kuuluu autonominen hermosto. Tämä on tahdosta riippumaton, ja säätelee hormonieritystä. Hormonit vaikuttavatkin limbisen järjestelmän ohella keskeisesti tunteen ilme-

nemiseen kehossa. Autonomisen hermoston parasympaattinen osa hallitsee elimistöä lepotilassa. Kehon energiavarastot täyttyvät esimerkiksi nukkuessa tai hengityksen hidastuessa. Sympaattinen hermosto taas hallitsee aktiivisessa toiminnassa. (Goleman 1997, 33-50.)

Tunteiden syntyminen on siis monimutkainen prosessi, jossa mukana on ihmisen hermosto, aivot, mieli ja fysiologiset ominaisuudet kuten kuvioista 1. havainnollistaa. Vaikka kyseessä on monimutkainen prosessi ja monesti meissä saattaa tuntua siltä, että olemme tunteidemme vankeja niin näin ei kuitenkaan ole. Me emme ole tunteemme - vaan jokainen ihminen pystyy vaikuttamaan siihen, miten reagoi tunteiden herätessä. Ja tätä kutsutaan tunneälyksi.

2.3 Tunneäly

Tunneäly on kyky tarkkailla omiaan ja toisten tunteita ja emootioita, erottaa ne toisistaan ja käyttää tätä informaatiota ohjaamaan omaa ajatteluaan ja toimintaansa. Tunnetaidot eivät ole synnynnäisiä lahjoja; ne ovat opittuja taitoja. (Tan 2012, 28.) Toisin sanoen tunnetaidot ovat jotakin, mitä voi tietoisesti hankkia harjoituksen avulla, josta yhtenä esimerkkinä Golemanin itsetuntemuksen opetusohjelman tärkeimmät osa-alueet.

- Itsetarkkailu: omien tunteiden tarkkailu ja tunnistaminen; tunteiden nimeäminen; ajatusten, tunteiden ja tekojen välisen eron ymmärtäminen
- Päätöksenteko: omien tekojen harkitseminen ja niiden seurausten ennakointi; tieto siitä, johtaako päätökseen tunne vai järki; näiden näkemysten soveltaminen esimerkiksi sukupuolielämää ja huumeita koskeviin päätöksiin
- Tunteiden hallinta; ”sisäisen puheen” tarkkailu negatiivisten viestien, kuten omien kykyjen vähättelyn huomaamiseksi; tunteiden syiden ymmärtäminen (esimerkiksi tuska, joka on syynä vihaan) keinot pelon, ahdistuksen, vihan ja surun hallitsemiseksi
- Stressinsieto: liikunnan, mielikuvien hallinnan ja rentoutustekniikoiden merkityksen ymmärtäminen
- Empatia: muiden näkökulman ja huolien ymmärtäminen; muiden osaan asettuminen; erilaisten näkemysten hyväksyminen
- Viestintä: taito puhua tunteista tarkasti; hyvän kuuntelun ja tehokkaan kyselemisen kyvyt; muiden tekojen ja sanojen erottaminen omista reaktioista; oman näkökannan ilmaisu syyttelyn sijasta
- Avoimuus: avomielisyyden arvostaminen ja luottamuksen rakentaminen ihmissuhteissa; käsitys siitä, koska salaisimmat tunteensa uskaltaa paljastaa
- Näkemys: oman tunne-elämän ja tunteiden säännönmukaisuusien huomaaminen; vastaavien säännönmukaisuusien huomaaminen muissa.
- Itsensä hyväksyminen: kunniantunto ja positiivinen omakuva; omien heikkojen ja vahvojen puolien ymmärtäminen; kyky nauraa itselleen
- Vastuuntunto: vastuun ottaminen; omien päätösten ja tekojen seurausten ymmärtäminen; omien tunteiden ja mielialojen hyväksyminen; sisukkuus ja luotettavuus
- Päättäväinen esiintyminen: oman kannan ja tunteiden esittäminen ilman vihaa tai passiivisuutta
- Ryhmädynamiikka: yhteistyökyky; tieto miten ja milloin johtaa, milloin seurata

- Ristiriitojen ratkominen: reilun pelin säännöt suhteessa muihin lapsiin, vanhempiin ja opettajiin; ”kaikki voittavat” –kompromissimallin sisäistäminen.

Goleman (1999, 42-43) luo tunneälyyn erittäin hyödyllisen rakenteen jakamalla sen henkilökohtaisiin ja sosiaalisiin taitoihin. Henkilökohtaisiin taitoihin lukeutuvat itsetuntemus, itsehallinta ja motivaatio kun taas sosiaalisia taitoja ovat empatia ja sosiaaliset kyvyt.

Henkilökohtaiset taidot

Nämä taidot määräävät, kuinka hyvin tulemme toimeen itsemme kanssa

Itsetuntemus

Tieto omista tunnetiloista, mieltymyksistä, voimavaroista ja vaistoista

- Tietoisuus omista tunteista: omien tunteiden ja niiden vaikutusten tunnistaminen
- Itsearviointi: käsitys omista rajoista ja vahvoista puolista
- Itseluottamus: varmuus omasta arvosta ja pätevyydestä

Itsehallinta

Omien tunnetilojen, mielihalujen ja voimavarojen säätely

- Itsekuri: Haitallisten tunteiden ja mielihalujen hallinta
- Luetettavuus: rehellisyys ja ammattietiikan noudattaminen
- Tunnollisuus: vastuun kantaminen omasta toiminnasta
- Joustavuus: muutoksiin sopeutuminen
- Innovatiivisuus: luonteva ja avoin suhtautuminen uusiin ajatuksiin, näkökulmiin ja tietoihin

Motivoituminen

Tunneominaisuudet, jotka ohjaavat tai helpottavat päämäärien saavuttamista

- Kunnianhimo: halu kehittyä tai pyrkiä yhä parempiin suorituksiin
- Sitoutuminen: ryhmän tai organisaation päämäärien omaksuminen
- Aloitekyky: valmius tarttua tilaisuuteen
- Optimismi: into pyrkiä kohti päämääriä esteistä ja takaiskuista huolimatta

Sosiaaliset taidot

Nämä taidot määräävät, kuinka hyvin tulemme toimeen toisten kanssa

Empatia

Taju muiden tunteista, tarpeista ja huolenaiheista

- Muiden ymmärtäminen: toisten tunteiden ja näkökulmien ymmärtäminen ja niistä välittäminen
- Muiden kehittäminen: muiden kehitystarpeiden huomaaminen ja heidän kykyjensä edistäminen
- Palvelualltius: asiakkaiden tarpeiden ennakointi, tunnistaminen ja täyttäminen
- Moninaisuuden hyväksikäyttö: tavoitteisiin pyrkiminen erilaisten ihmisten avulla
- Yhteisötuntuma: tietoisuus ryhmän tunnevirtauksista ja valtasuhteista

Sosiaaliset kyvyt

Taito saada aikaan haluttuja reaktioita muissa

- Vaikuttaminen: tehokkaiden suostuttelutapojen käyttö
- Viestintä: avoin kuunteleminen ja vaikuttavien viestien lähettäminen
- Ristiriitojen hallinta: erimielisyyksien sovittelu ja ratkominen
- Johtajuus: ihmisten ja ryhmien innostaminen ja ohjaaminen
- Muutosvalmius: muutosten alullepano ja hallinta
- Suhteiden solmiminen: hyödyllisten ihmissuhteiden luominen ja vaaliminen
- Yhteistyö: työskentely muiden kanssa yhteisten päämäärien hyväksi
- Tiimityötaidot: synergian luomien yhteisiä päämääriä tavoiteltaessa

Ollakseen hyvä omien ja muiden tunteiden käsittelijä, ihmisellä pitää olla tunneälyä, joka koostuu tunteiden tunnistamisesta, ajattelun tukemisesta tunteiden avulla, tunnetiedon analysoinnista ja ymmärryksestä sekä tunteiden säätelystä. Ideana on, että ihmisen pitää ensin tunnistaa omat tunteensa ja niiden syyt, ennen kuin hän pystyy säätämään tunteitaan. (Hiltunen 2011. 97). Tunteita ja sitä kautta itseään hallitsemalla voidaan päästä lähemmäksi onnellisuutta, jota käsitelen seuraavassa kappaleessa.

2.4 Onnellisuus

Onnellisuus saa aikaan toimintaa aivokeskuksessa, joka vastustaa kielteisiä tunteita ja lisää käytettävissä olevan energian määrää; lisäksi se vaimentaa keskuksia, jotka liittyvät huolestumiseen. Varsinaisia fysiologisia muutoksia ei esiinny, ellei sellaiseksi lasketa levollisuutta, joka saa kehon toipumaan tavallista nopeammin kiihkeiden tunteiden biologisista vaikutuksista. Onnen tunne rentouttaa koko kehon ja antaa tarmoa ja virkeyttä työkennellä päämäärien saavuttamiseksi. (Goleman 1997, 24.)

Onnellisuus ei ole jotakin, mihin pyritään; se on jotakin, mikä sallitaan. Kun mieli on samalla kertaa tyyni ja selkeä, onnellisuus herää spontaanisti. Voidaan siis sanoa, että onnellisuus on mielen oletustila. (Tan 2012, 50-51.)

Kaikkein merkittävintä on ehkä, että tunneäly mahdollistaa taidot, jotka auttavat meitä luomaan olosuhteet omalle kestäväälle onnellisuudellemme. Matthieu Ricard määrittelee onnellisuuden olevan "hankittua sisäistä rikkautta, joka piilee elämämme joka hetkessä ja joka säilyy elämäämme viitoittavista väistämättömistä sattumuksista huolimatta... hyvää oloa, joka syntyy mielen ollessa poikkeuksellisen tasapainoinen ja tyyni. Se ei ole sidoksissa toimintaan, se on "olemisen tila", syvä tunnepohjainen tasapaino, joka johtuu siitä, että ymmärrämme mieleemme toimintaa hienovireisesti." (Ricard 2004, 67.)

Onnellisuus on taito, jota voi harjoitella. Tämä harjoittelu alkaa siitä, että syvennymme mieleemme, tunteisiimme ja tapaamme kokea ilmiötä, mikä sitten mahdollistaa sellaiset harjoitukset, jotka maksimoivat sisäisen hyvinvointimme syvällä tasolla ja luovat meihin kestäväää onnellisuutta ja myötätuntoa. Onnellisuus on mielen oletustila. Kun mieli muuttuu tyyneksi ja selkeäksi, se palaa oletustilaansa, ja se oletustila on onnellisuus. (Tan 2012, 33-50.)

Mainonnassa tukeudutaan tunteiden tarttuvaan ominaisuuteen. Kun tuote esitellään iloisten ja selvästi onnellisten ihmisten joukossa tai käyttämänä, saadaan aikaan positiivinen tunne-elämys, jonka toivotaan johtavan tuotteen hankintaan. (Hiltunen 2011. 85.)

Yuval Noah Harari antaa mielipiteitä jakavan väittämän kirjassaan *A Brief History of Humankind*. Hararin mukaan onnellisuus on yksilön sen hetkisen tilanteen harhaluulo, jota voi hallita keräämällä ihmisiä ympärille, jotka elävät samassa harhaluulossa kuin itse. Tällöin yksilö voi vakuuttaa itselleen, että hänen omalla elämällä on tietty merkitys, joka johtaa sisäisen onnellisuuteen ja mielihyvään (Harari, 2011. 438-439). Hararin toinen mielenkiintoinen väittäminen on, että onnellisuuden vastakohta on riittämättömyyden ja tylsyyden tunne.

Tunnetaitojen perusteista on merkittävästi hyötyä työelämässä sillä se kattaa toisten tunteiden ymmärtämisen, ristiriitojen ratkaisemisen hillitysti ja virtaukseen pääsemisen työtehtävän aikana. Johtajuus ei ole hallitsemista vaan muiden suostuttelua työskentelemään yhteisen päämäärän eteen. Urakehityksen kannalta taas on ehdottoman tärkeää ymmärtää omat syvimmat tunteensa siitä, mitä tekee ja tietää, millaisia muutoksia vaatisi työn muuttamiseen vieläkin tehokkaammaksi.

2.5 Tunneäly työelämässä

Työelämän säännöt ovat muuttuneet. Ihmisiä arvioidaan uuden mittapuun mukaan ja enää eivät riitä älykkyys, tietotaito ja se mitä koulussa opimme, vaan tarvitsemme myös kykyä tulla toimeen itsemme ja toisten kanssa. (Goleman 1999, 15.)

Työympäristössä tunneäly mahdollistaa kolme tärkeää taitoryhmää: loistavan työsuorituksen, erinomaisen johtajuuden ja kyvyn luoda onnellisuuden olosuhteet. (Tan 2012, 30.)

Tunnetaidot ovat kaksi kertaa tärkeämpi tekijä hyvässä suorituksessa kuin pelkkä äly ja asiantuntemus. Tunneäly tekee ihmisistä parempia johtajia. Useimmat meistä ymmärtävät tämän intuitiivisesti sen jokapäiväisen kokemuksen perusteella, mitä meillä on vuorovaikutuksesta niiden kanssa, joita johdamme, ja niiden, jotka johtavat meitä. (Goleman 1997, Liite B.)

Ihmisen tunneäly tarkoittaa hänen mahdollisuuksiaan oppia käytännön kykyjä, jotka perustuvat tunneällyn viiteen osa-alueeseen: itsetuntemukseen, motivoitumiseen, itsehallintaan, empatiaan ja ihmissuhteiden hoitoon. Ihmisen tunnetaidot kertovat, kuinka suuri osa näistä mahdollisuuksista on jalostunut työelämässä hyödylliseen muotoon. Esimerkiksi osaava asiakaspalvelu on tunnetaito, joka perustuu empatiaan ja luotettavuus taito, joka perustuu itsehallintaan. (Goleman 1999, 40.)

2.6 Johtajuus

Johtajuus on kykyä saada johdettavina olevat ihmiset toimimaan asetetun päämäärän hyväksi. Johtaja voi täysin onnistua tehtävässään vain siinä tapauksessa, että johtajuus muodostuu luottamukselliseksi yhteistoiminnaksi hänen ja hänen alaistensa välillä. Johtajuus pyrkii luomaan esimiesten ja alaisten välille luottamukselliset suhteet ja myönteisen vuorovaikutuksen virtauksen, joiden varassa voidaan aikaansaada yhteisöymmärrykseen ja yhteistoimintaan perustuva me-henki. (Rautavaara 1959, 1-4.)

Tunnetaitoja vaaditaan siis johtajalta merkittävä määrä. Tunneäly mahdollistaa tällaiset huippusuoritukset, joten on aivan järkeenkäypää, että siitä on eniten taloudellista hyötyä juuri ylimmässä johdossa. Koska johtoportaan päätöksillä on laajat taloudelliset seuraukset, se on ammattitaito vaikuttaa organisaation tulokseen enemmän kuin lattiatason työlläisen huippuosaaminen. Goleman kertoo menestyksen kannalta tärkeimpien tunnetaitojen olevan aloitekyky, kunnianhimoisuus ja joustavuus, vaikuttaminen, johtajuus ja yhteisötuntema, empatia, itseluottamus ja muiden kehittäminen. (Goleman 1999, 53.)

Yksittäiset tunnetaidot eivät vielä riitä. Huippuosaajat tarvitsevat paljon erilaisia taitoja yhden tai kahden kyvyn sijaan. David McClelland havaitsi, että tähdet eivät ole lahjakkaita vain parissa kolmessa asiassa, esimerkiksi aloitekyvyssä tai suostuttelussa – heillä on vahvoja alueita koko kirjon leveydeltä ja kaikilta tunneällyn osa-alueilta: itsetuntemuksen, itsehallinnan, motivoitumisen, empatian ja sosiaalisten kykyjen alalta. (Goleman 1999, 55.)

Tunnetaitoisuudesta on selvää taloudellista hyötyä ja tunnetaidottomuudesta selvää taloudellista haittaa – mikä vaikuttaa myös alaisten viihtyvyyteen ja sitä kautta näyttäytyy myös työntekijöiden vaihtuvuutena. Joustava johtaminen, kyky työskennellä eri tavoilla ja erilaisten ihmisten kanssa organisaation kaikilla tasoilla aina katutason myyntiedustajasta sikariportaaseen asti, vaatii empatiaa ja tunteiden hallintaa. Johtajan täytyy pystyä muuttamaan ja oppimaan. (Goleman 1999, 56-58.)

Golemanin esittämä lista Menestyneiden ja epäonnistuneiden johtajien välillä. (Goleman 1999, 58-59.)

- Itsekuri: Urallaan epäonnistuneet johtajat olivat huonoja sietämään paineita sekä taipuvaisia synkkyyteen ja vihanpurkauksiin. Menestyneet johtajat olivat itsevarmoja, kestivät

paineita hyvin ja pystyivät pitämään päänsä kylmänä, minkä vuoksi heihin saattoi luottaa tukalassakin tilanteessa.

- Tunnollisuus: Epäonnistujat asettuivat takaiskujen ja kritiikin seurauksena puolustuskanalle – kielsivät virheensä, salailivat niiden seurauksia tai yrittivät vierittää syyntä muiden niskoille. Menestyneet kantoivat vastuunsa myöntämällä virheensä, ryhtymällä toimiin tilanteen korjaamiseksi ja jatkoivat työtään sen sijaan että olisivat jääneet märehtimään tapahtunutta.

- Luettavuus: Epäonnistujat olivat yleensä liian kunnianhimoisia, hanakoita pyrkimään eteenpäin muiden kustannuksella. Menestyjillä oli korkea ammattietiikka ja he kantoivat huolta alaistensa ja työtoveriensa tarpeista samoin kuin työtehtävän asettamista vaatimuksista. Vaikutuksen tekeminen pomoon oli heille toissijaista.

- Sosiaaliset kyvyt. Epäonnistujat eivät olleet kovinkaan empaattisia eivätkä herkkiä, minkä vuoksi he vaikuttivat tyyliä, ylimielisiltä tai pelottavilta. Jotkut saattoivat ajoittain olla ylen ystävällisiä ja vaikuttaa myötätuntoisilta, mutta heidän empaattisuutensa oli pelkkää ulkokuorta. Menestyjät olivat empaattisia ja herkkiä ja käyttäytyivät tahdikkaasti sekä ylempiään että alempiaan kohtaan.

- Suhteiden solmiminen ja moninaisuuden hyväksikäyttö: Epäonnistajat eivät karkeutensa ja läpinäkyvän nuoleskelunsa vuoksi pystyneet luomaan kiinteitä, kaikkia osapuolia hyödyttävää yhteistoimintaverkkoa. Menestyjät arvostivat muita enemmän ihmisten erilaisuutta ja tulivat toimeen kaikenlaisten ihmisten kanssa.

Tutkimus tehtiin ensimmäistä kertaa 1980-luvun alkupuolella Center for Creative Leadershipissa ja sitä täydennettiin vuonna 1996 haastatteleamalla kuuttakymmentäkahta johtajaa viidestätoista ylikansallisesta Fortune 500 –yhtiöstä Pohjois-Amerikassa tai vastaavista yhtiöistä kymmenessä Euroopan maassa. (Brittain Leslie J. & Van Velsor E. 1996).

Tunteet ovat tärkeä muistin tuki. Ihmisen muisti on huono hahmottamaan yksityiskohtia, ne unohtuvat helposti ajan mittaan. Mutta samalla tavalla kuin opitut liikeradat, tunteet jäävät ihmisen muistiin paljon paremmin. Emme välttämättä muista, mikä hotellihuoneen numero oli lomalla viime vuonna, mutta muistamme hyvin miltä tuntui astua aamuaurinkoon, kun lämpö tulvi jäseniin ja rauhallinen aamiainen odotti. Hyvä markkinoija ja palvelutuotteen kehittäjä osaa vaikuttaa näihin tunteisiin. Jos ihmiselle on onnistuttu luomaan äskeisen kaltainen tunne-elämys hotellin aamusta, on varsin todennäköistä, että hän valitsee hotellin toisenkin kerran. (Hiltunen 2011. 84-85.)

Tunneälyä kehittämällä pystytään parantamaan johtamiseen tarvittavia ominaisuuksia. Johtaminen etenkin ravintola-alalla on hyvin paljon ihmisten johtamista ja tällöin tunneälystä on merkittävästi hyötyä.

3 Johtamisen erityispiirteet

Johtamisen avulla pystytään ohjaamaan joukko ihmisiä yhteisen päämäärän tavoittamiseksi. Johtamistyytlejä on hyvin erilaisia ja seuraavaksi tutustutaan erilaisiin tapoihin johtaa ja pohditaan niiden heikkouksia ja vahvuuksia.

3.1 Mitä johtaminen on?

Johtaminen on ihmisten ohjaamista johtajan tahdon mukaiseen suuntaan. Määritelmässä johtamisen kohde on ihmiset. Johtajan työllä on tarkoitus saada joukko ihmisiä toimimaan siten kuin johtaja haluaa. Johtaja saattaa haluta organisoida yrityksen uudestaan tai rakentaa yrityskauppaa tai muuta järjestelyä. Silloin johtamistoiminta lopulta tähtää rakenteiden muuttamiseen. Kuitenkin vain ihmiset voivat toteuttaa johtajan tahdon uudesta organisaatiosta. Näin ollen myös rakenteisiin kohdistuva johtaminen viime kädessä toteutuu tai on toteutumatta ihmisten toiminnan seurauksena. Koska kyse on vuorovaikutusprosessista ihmisten välillä, johtamisen hyvyys tai huonous on seurausta siitä, kuinka hyvin tuo vuorovaikutus saadaan toimimaan. Vuorovaikutuksen arvioijina ovat paitsi johtaja itse ja hänen mahdollinen esimiehensä, myös alaiset ja muut sidosryhmät. (Hiltunen 2011. 33.)

Tahdonmuodostuksen taustalla on päätöksenteko, joka on valintaa vaihtoehdoista. Jotta vaihtoehdoista voisi valita, ne pitää arvottaa. Arvottamisessa voi käyttää apuvälineenä tietoa ja intuitiota. Intuitio on elämän aikana kerääntyneen kokemusvaraston käyttämistä päätöksenteon tukena. Intuitio on siis viisaasti käytettynä korvaamaton apuväline johtamisessa. Intuitiota voi, ja sitä pitää kehittää. (Hiltunen 2011. 68.)

Kun yritysten puitetekijät lähestyvät toisiaan, yritysten pitää etsiä erottavuutta. Parhaiten erottavuuden saa aikaan paremmalla palvelulla, joka taas edellyttää laadukasta johtamista. Työntekijän vaihtuminen on kallista – ja vaihdon yhteydessä katoava osaaminen vielä kalliimpaa. Hyvällä johtamisella vaihtuvuutta saadaan pienennettyä. (Hiltunen 2011. 29.)

Johtajuudessa ovat avainasemassa sosiaaliset ihmisten väliset suhteet. Tarvitaan kiinnostusta siihen, mitä ihmiset tekevät ja kuinka heitä voidaan auttaa kehittymään. Alaiset opettavat johtajuutta, kun oppi halutaan ottaa vastaan. Tieto ja kokemus auttavat johtajaa, mutta niille on vaikea asettaa määrävaatimuksia. Itsereflektio, omien kokemusten ja tunteiden tarkastelu on joka tapauksessa johtajalle tärkeä kehittymisen keino. Toisaalta johtajuus ei ole kulutustavaraa. Hyviin alaistaitoihin kuuluu aktiivinen ja luova toiminta, ja johta-

juus pikemminkin tukee ja avustaa alaisia, jotka toimivat omien monipuolisten tavoitteidensa mukaisesti. (Aaltio 2008. 9.)

Palvelualalla johtamisen merkitys on suuri. Asiakas on kosketuksissa suureen joukkoon yrityksen työntekijöitä, ja saa hyvän tai huonon palvelukokemuksen kaikkien kohtaamisensa ihmisten perusteella. Yksi huonosti motivoitunut ravintolan tai hotellin työntekijä voi pilata asiakkaan muuten hyvän elämyksen. Palvelukokemuksen laadun ratkaisee se, kuinka hyvin palveluhenkilökunta on motivoitunut. Motivaatioon pystytään vaikuttamaan johtamisen laadulla. Ihminen arvostaa työpaikassaan useiden tutkimusten mukaan paitsi hyvää palkkaa, olosuhteita ja etuja, ennen kaikkea hyvää esimiestä. Keskeisin työpaikan jättämisen syy ei yleensä ole työpaikka sinänsä vaan esimies. (Hiltunen 2011. 19.)

Johtajat ja etenkin kokemattomat johtajat saattavat tehdä virhearvion ajatellessaan, että kaikki ihmiset suhtautuvat elämään samalla tavalla kuin he. Kaikki mittaavat arvoa rahassa, tehokkuudessa ja tuloksissa. Kaikki suhtautuvat työhön vakavasti, sitoutuen ja kaikkensa sen eteen antaen. Motivaatio tulee henkilökohtaisesta menestymisestä ja urakehityksestä. Ilman johdon tulostaluttua ja menestystahtoa yritys ei pärjää mutta johtajan tulee ymmärtää, että kaikki ihmiset eivät ajattele samalla tavalla. He eivät arvosta kenties työsäännä muuta kuin sitä, että siitä kohtuullisesti suoriutumalla saa jokapäiväisen elantonsa. Ja mikä johtajien kannalta hämmästyttää – monet mittaavat elämän arvoja muussakin kuin rahassa. Tällainen kulttuurien yhteentörmäys johtajan ja johdettavien välillä aiheuttaa väistämättä konfliktin. Kun johtaja luulee, että hänen alaisensa näkevät maailman samanaikaisena kuin hän itse, hän ottaa helposti aivan väärät johtamiskeinot käyttöön. (Hiltunen 2011. 23.)

3.2 Johtaminen ja tunteet

Meillä on taipumus ajatella, että ihminen on rationaalinen toiminnassaan. Monet liikkeenjohdon teorit ja esimerkiksi kannustepalkkausjärjestelmät perustuvat ajatukseen, että ihminen toimisi kaikissa tehtävissään omalta kannaltaan järkevimmällä tavalla. Se ei pidä paikkansa. Tunteet ja vaistot ohjaavat ihmisen käyttäytymistä huomattavasti enemmän kuin kuvittelemme. Esimerkiksi oman asunnon ostamisen kohdalla useimmiten päätös tehdään tunteiden perusteella eikä niinkään sijoituskohteen tuottavuuden perusteella. (Hiltunen 2011. 71.)

Johtamisen haasteena on synnyttää ihmiselle sellainen työympäristö ja –olosuhteet, että mielihyvän kokemus syntyisi. Sellaiset ihmiset, jotka tuntevat mielihyvää työssään, ovat

tuottavampia, innovatiivisempia ja kaikin puolin toiminnaltaan parempia kuin ne, jotka viettävät päivänsä pääosin negatiivisten perustunteiden vallassa. (Hiltunen 2011. 86-87.)

Jotta voisi hallita omia tunnetilojaan, pitää pystyä analysoimaan, mistä tunnetila aiheutuu. Erityisen vaikeaa on tunnetilojen ja niiden aiheuttajien tunnistaminen toisesta ihmisestä. Juuri tämä ominaisuus on hyvän tunnejohtajan vahvuus. Hyvä tunnejohtaja tietää, mitkä ovat ihmisen perustunteet ja minkälaisista kokemuksista ne aiheutuvat. Sen lisäksi hän seuraa aktiivisesti ihmisten toimintaa ja tunneilmaisuja sekä yrittää tunnistaa syy- ja seuraussuhteita osatakseen reagoida oikealla tavalla ihmisten tunneilmaisuihin ja käyttäytymiseen. Lisäksi hyvä tunnejohtaja analysoi koko ajan omia tunteitaan ja niiden synnyttämää käyttäytymistä. (Hiltunen 2011. 98.)

Tunteiden säätelyn tarkoituksena johtamistilanteissa on estää tilanteen ajautuminen umpikujaan, esimerkiksi hedelmättömään aggressiiviseen kiistelyyn. Toisaalta taitavalla omien tunteiden säätelyllä ja toisen osapuolen tunnereaktioiden tunnistamisella hyvä johtaja voi synnyttää ja vahvistaa alaisen sitoutumista ja motivaatiota. (Hiltunen 2011. 99.)

Tunnereaktion aiheuttaneen tilanteen luonteen muuttaminen toteutuu esimerkiksi tilanteissa, joissa alaisen tai neuvottelukumppanin aggressiiviseen lähestymiseen vastataan hymyllä ja ystävällisyydellä. Eli yritetään muuttaa tilanne vihaa puhkuvasta hyökkäyksestä leppoisaksi tai vähintään asialliseksi keskusteluksi. Joskus se onnistuu, joskus ei. (Hiltunen 2011. 100.)

Kaikki ihmiset eivät ole valmiita kovinkaan herkästi kertomaan tunteistaan. Jotkut eivät myöskään pysty niitä tunnistamaan. Silloin lienee paras tapa se, että johtaja yrittää ymmärtää omien tunnekokemustensa kautta alaisten, esimiesten ja muiden sidosryhmien tunnetiloja, niiden syitä ja seurauksia. Ja sitten vain pitää sopeuttaa oma toiminta parhaiten tilanteeseen sopivaksi.

Jotakin yleisiä neuvoja tunteiden johtamiseen:

- Viesti ja vuorovaikuta koko ajan, älä vetäydy.
 - Anna aikaa tunteille.
 - Älä tuputa faktoja silloin, kun ihminen tarvitsee tunneviestejä
 - Yritä ymmärtää ihmisten tunnetiloja, ole empaattinen
 - jos negatiiviset tunnetilat kroonistuvat, tee henkilöratkaisuja
- (Hiltunen 2011. 102).

Paras neuvo alaisen tunteiden ymmärtämiselle on yksinkertaisesti kysyä häneltä, miltä hänestä tuntuu. Ja kertoa itse sekä miten asiat ovat että myös miltä ne tuntuvat. (Hiltunen 2011. 104.)

3.3 Yrityksen menestyminen ja johtamisen yhteys.

Oikeanlainen johtaminen luo mahdollisuuden yrityksen menestymiselle. Haasteena on, että erilaisia johtamistyyliä on lähes yhtä paljon kuin on johtajia. Lisäksi johtamisessa täytyy ottaa huomioon eri liiketoiminnan alojen tuomat vaikutukset.

Case Sir Richard Branson

– yksi maailman parhaimmista johtajista

On liikemies, joka tunnetaan Virgin-brändistään. Sir Richard Bransonin filosofia on, että jos työntekijät ovat onnellisia, asiakkaat seuraavat. Joustavuus, vuosiloma, bonus, koulutus ja autonomia ovat asioita, joiden avulla Branson pyrkii pitämään työntekijänsä onnellisina. Hän antaa työntekijöille vapautta ja vastuuta isoissa projekteissa ja uskoo heidän päätöksiinsä. Hänen mukaansa, kun johto luottaa työntekijöihinsä ja antaa heille mahdollisuuden tehdä tärkeitä ratkaisuja, työntekijät tuntevat suurempaa vastuuta brändistä ja tunnustavat, että heidän työnsä on tärkeää. Tämä merkitsee sitä, että tuottavuus kasvaa merkittävästi ja että jokainen työntekijä tuntee itsensä entistä omistautuneemmaksi brändille. (Iltalehti, 2015.)

Case Steve Jobs

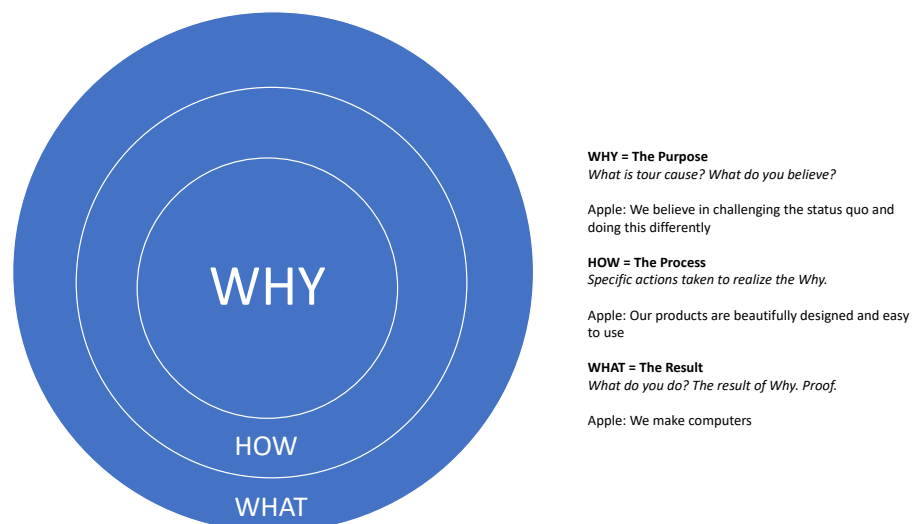
– yksi maailman huonoimmista johtajista

Oli yksi tietotekniikkayhtiö Applen perustajista ja yhtiön toimitusjohtaja. Hän ehti myös perustaa animaatiostudio Pixarin, jonka Disney osti vuonna 2006. Luonteeltaan Jobs oli ailahteleva, intohimoinen ja karismaattinen mutta häntä kuvailtiin työnarkomaaniksi, visionääriksi ja vaativaksi johtajaksi. Hän sai usein asiat sekasortoon mutta siitä syntyi upeita tuotteita. Hänen epäkunnioittava asenne järjestelmää kohtaan oli ominaisuus, jolle hänen suurimmat voittonsa perustuivat. Hän pystyi suunnittelemaan tuotteita, joista muut eivät osanneet uneksiakaan. Jobs nosti Applen 14 vuodessa maailman toiseksi arvokkaimmaksi yhtiöksi. (Kauppalehti 2011.)

Case Henry Ford

- "Jos olisin kysynyt asiakkailta mitä he halusivat olisi vastaus ollut nopeampia hevosia"

Oli Ford Motor Companyn perustaja ja ensimmäisiä, joka otti käyttöön kokoonpanolinjat autojen massatuotannossa. Tämä ei johtanut pelkästään vain vallankumoukseen teollisuustuotannossa vaan vaikutti myös merkittävästi moderniin kulttuuriin. Ford ymmärsi, että saadakseen riittävästi ammattitaitoista, sitoutuneita ja motivoitunutta työväkeä hänen täytyi kehittää kannustimia. Hän loi kelvolliset työolosuhteet ja lupasi työläisilleen palkan, joka oli yli kaksinkertainen vallitseviin autoteollisuuden palkkoihin verraten. Kyse oli hänen mukaansa voiton osittamisesta myös työportaalle. (Ford 1922.)



Kuvio 2. Kultaisen ympyrän konsepti (Sinek 2009, 37.)

Simon Sinek on tutkinut menestymistä eri viitekehyksin ja esittää kultaisen ympyrän avulla hänen johtopäätöksensä inspiroivasta johtamisesta (kuvia 2). Ihmiset, yritykset ja yhteisöt, jotka aloittavat ympyrän keskeltä vastaamalla kysymykseen "miksi" ja sitä kautta siirtyvän kohti ulkoreunaa niin heillä on suurimmat mahdollisuudet menestymiseen. Hänen havaintojensa mukaan liian moni aloittaa kahdesta ulkopuolisesta reunasta pohtimatta koskaan sisintä lainkaan. (TED, 2009.)

Johtamistyylejä on hyvinkin erilaisia ja kussakin tyyliässä on heikkouksia ja vahvuuksia. Olipa kyse Henry Fordin rajut säännöt (kuten sosiaaliosaston säännöt, jotka kielsivät juopottelun, uhkapelin sekä perheeseen ja lapsiin kohdistuvien rahallisten velvollisuuksien laiminlyönnin), Jobsin pisteliäs ja riitaisa tyyli tai Bransonin lempeä ja avoin ote niin kukin tyyli voi johtaa menestymiseen ja jopa vallankumoukseen. Yhdistävänä tekijänä esimerkeissä on kunkin henkilön vahva tietoisuus omasta sisäisestä syystä ja uskuksesta, jonka kautta he ovat lähteneet rakentamaan liiketoimintaansa. Tämän vahvaa itsetuntemusta vaativa ominaisuus on johtanut heidät menestymiseen.

4 Kvalitatiivisen tutkimuksen toteutus

Tämän opinnäytetyön tutkimusosuus tehdään kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen avulla. Hirsjärvi & Remes & Sarajärvi (1997, 156-157) kuvaavat kvalitatiivista tutkimusta vertailemalla sitä kvantitatiivisiin tietoihin. Elämässä haluamme vastauksen kysymyksiin, kuten kuinka paljon, kuinka usein ja miten kaukana. Tällaisten kvantitatiivisten vastausten lisäksi tarvitsemme tietoa jota ei voi mitata määrällisesti. Hirsjärven ym. (1997, 157.) mukaan ”lähtökohtana kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen”.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään saamaan mahdollisimman monipuolinen vastaus, ja lähtökohtana on löytää tai paljastaa uusia tosiasioita, eikä niinkään vahvistaa jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi ym. 1997, 157.) Tutkimusta tehtäessä oleellista on kysyä, mikä on totuus? Tärkeintä ei ole millä menetelmällä päästään lähemmäksi totuutta, vaan tavoite on päästä niin lähelle kuin mahdollista. (Metsämuuronen, 2006, 81.)

Laadullista tai kvalitatiivista tutkimusta on vaikea määritellä, koska sillä ei ole selkeää teoriaa, johon se perustuu. Kvalitatiivinen tutkimus ei myöskään tunne täysin omia metodeja tutkimuskäytäntöjen suhteen. (Denzin & Lincoln, 2000, 3.) Mikäli kvalitatiivisessa tutkimuksessa nojaututaan ajatukseen, jossa tyypillisesti on menetelty tietyllä tavalla, on aiheeseen perehdytty vain kapeasti. (Metsämuurainen, 2006, 158.)

Tuomen ja Sarajärven (2003, 19) mukaan laadullisen tutkimuksen yksi kulmakivistä on havaintojen teoriapitoisuus. Tällä he tarkoittava sitä, millainen yksilön käsitys ilmiöstä on ja miten käytetyt välineet ja ilmiölle annetut merkitykset vaikuttavat tutkimuksen tuloksiin. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa ei käytetä puhtaasti objektiivista tietoa, vaan tutkija itse päättää oman ymmärryksen kautta mistä tutkimuksessa on kyse.

Valitsin haastattelututkimuksen muodoksi teemahaastattelun, koska se parhaiten sopii viitekehukseeni. Teemahaastattelu on keskustelunomainen haastattelumenetelmä mutta siinä on enemmän ennalta määriteltyä rakennetta kuin avoimessa haastattelussa. Teemahaastattelu ei kuitenkaan ole yhtä strukturoitua kuin esimerkiksi lomakehaastattelu, eli vaikka aihepiirit ovat ennakkoon määriteltyjä, niiden esittämiselle ei ole tiukkaa järjestystä. Tutkimustyyli on usein aikaa vievää ja edellyttää huolellista valmistautumista ja suunnittelua. Haastattelu voi myös sisältää paljon virheitä sillä vastaukset eivät liity mihinkään tiettyyn tietoperustaan. Tämä haastattelumuoto antaa kuitenkin mahdollisuuden haastattelijan ja haastateltavan väliselle monipuoliselle vuorovaikutukselle (Hirsjärvi ym. 1997, 201-

202.) Halusin luoda haastattelu ympäristön, joka mahdollistaisi avoimen, turvallisen ja rohkean mielikuvan. Tästä syystä muun muassa haastateltavien nimet ja yritykset pysyvät salaisina. Koin, että tällä tavoin pääsen parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen.

4.1 Haastatteluprosessin kuvaus

Valitsin haastateltavikseni viisi ravintola-alan yrittäjää, joka kukin edustaa hyvin omannäköistä yritystoimintaa. Kaikkia yhdistää vahva konseptuaalinen ajattelu eli heidän yrityksillään on vahva näkökulma, luonne ja tarkoituksensa. Jokainen yrittäjä on erikoistunut johonkin tiettyyn tuotteeseen ja luoneet sen ympärille konseptinsa avulla tunnistettavan ja kilpailukykyisen liiketoiminnan.

Halusin saada mahdollisimman monipuolisen näkökulman aiheeseen ja uskon, että erilaiset konseptit ja liiketoimintamallit antavat omanlaisen pelikentän liiketoiminnalle. Lisäksi minulla on jonkinlainen kokemus heistä jokaisesta kollegana ja täten pystyn peilaamaan omia kokemuksiani ja ennakkoluulojani siihen, millä tavalla haastateltavat itse näkevät ja kokevat voivan henkisesti, fyysisesti ja taloudellisesti. Hypoteesini mukaan jokainen haastateltavistani on menestyjä. Menestymisen mittariksi valitsin tuloslaskennan, brändiarvon ja liikepaikkojen määrän. Tarkemmin menestyksen määritelmää on avattu kappaleessa viisi.

Haastateltavista henkilö A toimii yrittäjänä organisaatiossa, joka omistaa lähes kaksikymmentä eri ravintolaa ja baaria. Tämä henkilö on perustanut yrityksensä noin kymmenen vuotta sitten ja on vahvasti mukana yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa. Haastateltava B toimii yrittäjänä yrityksessä, joka omistaa neljä baaria ja yhden ravintolan kukin omalla vahvalla konseptillaan. Kyseinen henkilö ei ole perustanut yritystä, vaan lähtenyt yrittäjäksi kolme vuotta sitten ja on mukana yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa. Haastateltava C toimii yrittäjänä omistaen kolme kahvilaa ja yhden mobiilin kahvilakonseptin. Hän on perustanut yrityksen lähes kymmenen vuotta sitten ja on mukana yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa. Haastateltava D toimii yrittäjänä menestyvässä yhden ravintolan konseptissa, jonka aikomuksena on monistaa konsepti lähivuosina maanlaajuiseksi. Hän on ollut mukana perustamassa yritystä ja mukana päivittäisessä liiketoiminnassa. Viimeisenä haastateltavana E toimii kansainvälisen ketjun konsulttina. Hänellä kokemusta hotelli- ja ravintola-alalta hieman yli kymmenen vuoden ajalta ja hän on perustanut oman yrityksen kolme vuotta sitten.

Haastateltavien valinta ei ollut helppoa, koska koen että mielenkiintoisia ehdokkaita olisi ollut huomattavasti enemmän. Päädyin näihin viiteen, koska uskoin heidän antavan tar-

peeksi kattavan näkökulman tämän hetkisestä ravintola-alan tilanteesta ja tiesin jo entuudestaan, että edustavat toisistaan poikkeuksellista elämäntyyliä.

Kutsuin jokaisen haastatteluun reilu viikkoa ennen ehdottamaani ajankohtaa. Alustin aiheittani jonkin verran virittääkseni haastateltavat oikeanlaiseen mielentilaan tapaamisemme varten. Varsinaisia kysymyksiä en paljastanut etukäteen.

Haastattelun alussa kerroin tutkimukseni lähtökohdat ja esitin hypoteesini. Painotin avoimta, rehellistä ja omaan tyyliin sopivaa etenemismallia. Haastattelun tavoitteena oli tutustua toisiimme hieman lisää ja jakaa kokemuksia toisillemme. Kerroin etten tulisi käyttämään tutkimuksessani nimiä.

Itse haastattelu oli keskustelutuokio, joka ajelehti aihealueista seuraaviin haastateltavan mukaan. Käytin kysymyksiä haastattelun runkona, mutta en halunnut haastattelusta liian jäykkää, joten jätin tilaa haastateltavan ajatustensa kanssa. Joidenkin kanssa pohdittiin todella syvällisesti jotakin tiettyä aihealuetta, kun taas seuraavan kanssa syvennyttiin täysin eri aiheeseen. Tämä oli äärimmäisen mielenkiintoista ja antoi kulloisenkin haastateltavan persoonalle ja tyyliin tilaa. Tallensin haastattelut nauhurille ja tein tärkeimmistä oivalluksista muistiinpanoja haastattelun aikana.

Mielenkiintoista oli huomata, kuinka eri tavalla kukin haastateltava suhtautui aiheisiin ja kysymyksiin. Oli opettavaista ohjata toisistaan erilaisia keskusteluja saman päämäärän tavoitteluksi. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että tutkimani aihe on hyvin mielenkiintoinen ja olivat kukin kiinnostuneita syventymään aiheeseen enemmän.

4.2 Tulosten käsittely

Haastattelut toteutettiin keväällä 2018 kahden kuukauden aikana. Haastattelut itsessään kestivät keskimäärin 60 minuuttia. Ennen ensimmäistä haastattelua tein kaksi testihaastattelua koehenkilöillä. Tämä oli tärkeää valmistautumista varsinaisiin haastatteluihin, sillä jouduin mukautumaan kulloisenkin haastateltavan tyyliin ja muuttamaan kysymyksiä ja järjestystä, jotta haastattelun aikana luotu tunnelma säilyi. Tämä ei kuitenkaan aiheuttanut ristiriitaa haastatteluissa.

Tulokset käsittelin kolmessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa kuuntelin haastattelut välittömästi haastattelun jälkeen ja palauttelin mieleeni tunnelman ja keskustelun aikana heränneitä ajatuksia. Tässä vaiheessa en tehnyt muistiinpanoja vaan keskityin täysin

haastateltavan kommentteihin. Tällä tavalla pystyin paneutumaan yksittäisiin lausahduksiin syvällisemmin.

Toisessa vaiheessa otin muistiinpanovälineet mukaan ja täsmensin vastauksia ja pyrin hakemaan käyttökelpoisia lauseita. Käytin apunani litterointia tärkeimpien kohtien esiintuomiseen. Tutkimukseen litteroitiin vain osia haastatteluista, koska teemamuotoisessa haastattelussa vuoropuhelu on hyvin avointa ja vapaamuotoista ja ydinkohtien hahmottaminen näin ollen ajoittain myös hankalaa.

Kolmannessa vaiheessa kuuntelin haastattelut vielä kertaalleen. Tässä vaiheessa olin jo analysoinut vastaukset ja tehnyt niiden pohjalta johtopäätökset. Halusin näin varmistaa, etten ollut unohtanut jotakin pientä yksityiskohtaa. Joidenkin aiheiden kohdalla viimeinen kuuntelukerta oli välttämätön varmistaakseni omat johtopäätökset.

Menestymisen mittariksi valitsin ensimmäiseksi tuloslaskennan. Haastateltavan liiketoiminta täytyi olla kannattavaa tai muilta osin liiketoiminnan laajuus merkittävää luokkaa. Toiseksi mittariksi valitsin subjektiivisen näkökulman, eli haastateltavan brändiarvon. Tutkimuksessa mitattiin joko haastateltavan henkilökohtaista tai tämän edustaman yhtiön brändiarvoa, sillä joidenkin kohdalla tämä oli välttämätöntä. Kolmantena mittarina halusin nostaa esille liikepaikkojen määrän, koska mielestäni se osoittaa liiketoiminnan potentiaalin ja antaa mielikuvaa tulevaisuuden mahdollisuuksista.

Tutkimuksen avulla pyrin ensisijaisesti selvittämään;

- Miten haastateltava kokee itsensä voivan tällä hetkellä (fyysisesti, henkisesti ja taloudellisesti)
- Onko mindfulness haastateltavalle tuttu käsite
- Millä tavalla haastateltava pitää omasta hyvinvoinnistaan huolta
- Miten haastateltava suhtautuu hyvinvoinnin ja menestymisen väliseen yhteyteen
- Onko haastateltava omasta mielestään menestynyt

Ensimmäisessä aluvuossa pyrin tuomaan esille haastateltavien ajatuksia mindfulnessista ja siitä mitä se heille merkitsee. Toisessa aluvuossa paneudutaan hyvinvointiin ja esittelen keinoja joilla haastateltavat pyrkivät pitämään siitä huolen. Kolmas alaluku käsittelee menestystä ja neljännessä yhdistetään kaikki aikaisemmin mainitut luvut.

Pyrin esittelemään jokaisen haastateltavan tärkeimmät ajatukset ja käytän paljon suoria lainauksia. Käytän vastaajista nimikkeitä A, B, C, D ja E, sillä en halua tuoda esille heidän henkilööllisyyttään. Kirjaimet ovat samassa järjestyksessä jossa tein haastattelut.

5.1 Mindfulness

Käsitteenä mindfulness oli jokaiselle haastateltavalle tuttu mutta kukin suhtautui siihen omalla tavallaan, mikä teki haastatteluista mielenkiintoisia. En halunnut ohjata keskustelua liikaa tai tuoda ilmi omia mielipiteitäni ennen kuin haastateltavat itse olivat kertoneet omat ajatuksensa aiheesta.

Haastateltava A osasi kertoa lähes oppikirjamaisesti käsitteen osa-alueista, koska hänen liikekumppaninsa oli innostunut käsitteestä muutama vuosi sitten. Haastateltava itse ei kokenut harrastavansa mindfulnessia sellaisenaan, eikä meditoivansa perinteiseen tyyliin, mutta kertoi tekevänsä muita asioita, jotka tuottavat hänelle samoja henkisiä tuloksia. A mainitsi muun muassa seuraavasti:

”En koe osaavani istua paikoillaan ja miettien jotain tiettyä asiaa tai olla täysin miettimättä yhtään mitään. Ymmärrän kyllä mitä hiljentymisellä haetaan mutta olen sitä kokeillut eikä se ole minun juttu. Tykkään pysyä liikkeessä ja ihmisten ympäröimänä. Kun tapahtuu paljon asioita ja mukana on fantastisia ihmisiä, joiden kanssa ratkotaan haasteita niin koen usein pääseväni tiettyyn flow tilaan, joka tuottaa minulle suurta hyvän olon tunnetta.”

Hänen mukaansa on tärkeä tutustua erilaisiin konsepteihin ja kehittää itsetuntemusta, koska vain tällä tavoin voi tietoisesti valita itselleen oikean suunnan kulloiseenkin tilanteeseen. Hänen mukaansa aika ja sen ymmärtäminen on yksi tärkeimmistä asioista, minkä moni helposti unohtaa. Tällä hän tarkoitti sitä, että täytyy osata myöntää itselleen omat heikkoutensa ja antaa niille aikaa kehittyä.

Haastateltava B oli enemmän sitä mieltä, että kyseessä on liian abstrakti käsite hänen kaltaiselle käytännönläheiselle ihmiselle. Hän oli toki tutustunut käsitteeseen trendin myötä, mutta ei kokenut siitä olevan hyötyä hänelle ainakaan tällä hetkellä. Hän avasi ajatuksiaan seuraavasti:

”Voihan se olla, että jossain vaiheessa innostun tästäkin asiasta mutta ainakaan tällä hetkellä en koe olevani jollain tavalla epä tietoinen läsnäolostani. Tiedän mitä haluan ja teen sen eteen töitä”.

Haastateltavat C ja E olivat tutustuneet mindfulnessiin jo vuosia ennen valtavirtaa ja molemmat kertoivat yhä tutkivansa aihetta. Haastateltava C kertoi käsitteen auttaneen löytämään liiketoiminnalleen muista poikkeavan toimintamallin:

”Tiesin, että mindfulnessista saamalla havainnoilla ja oivalluksilla pystyisin tekemään vaikutuksen ravintola-alalle ja ihmisten hyvinvointiin. En vain tiennyt, että miten tämän tekisin. Halusin luoda liiketoiminnan ravintola-alalle, jossa kaikki päivittäisjohtamiseen ja tuotteistukseen liittyvät päätökset tehtäisiin ihmisten hyvinvoinnin ja jakamisen kautta”.

Haastateltava E kertoi hakeneen tukea mindfulnessista henkilökohtaiselle kasvulle ja kehittämiselle:

”Minua konsepti auttoi pääsemään yli lievistä burn outista ja löytämään uuden suunnan elämälle. Palasin Suomeen pitkältä ulkomaankomennukselta ja törmäsin vanhaan tuttuun, joka suositteli tutustumaan aiheeseen. Nopeasti havahtuin siitä, kuinka olin aikaisemmin laiminlyönyt voimakkaasti omat tuntemukset ja oman läsnäolon useissa tilanteissa ja tämä oli johtanut minut polulle josta en pitänyt. Inspiroivin-

ta oli huomata, kuinka nopeasti muutokset alkoivat näkyä minussa ja ympärilläni. Muutamassa kuukaudessa olin jo uusien projektien ja ihmisten ympäröimänä ja onnellisempänä kuin koskaan aikaisemmin”.

Onnellisuuden lisäksi E mainitsi, että myös menestyksen osalta hän pääsi uudelle tasolle ja mindfulnessin tulokset alkoivat näkyä myös liiketoiminnan kannattavuudessa. Tämä on motivoinut häntä jatkamaan itsensä kehittämistä. Haastateltava E halusi vielä tarkentaa, että ei väitä Mindfulnessin olevan kaiken tämän ansiota, mutta jokin rooli käsitteellä on hänen mukaansa varmasti ollut.

Haastateltava D:llä oli vähiten tietämystä ja kiinnostusta aihetta kohtaan. Hän sanoi olevansa, kuten haastateltava B, enemmän käytännönläheisten ja toiminnallisten käsitteiden kannattaja. Hieman ristiriitaa oli havaittavissa, sillä D mainitsi kuitenkin olevansa suuri aasialaisen mytologian ja uskomusten ihailija.

5.2 Hyvinvointi ja sen ylläpito

Hyvinvointi oli äärimmäisen mielenkiintoinen haastattelun aihe. Haastateltavat antoivat mielenkiintoisia ajatuksia aiheen ympäriltä ja sain mahdollisuuden tutustua heihin täysin uudesta näkökulmasta. Olin yllätynyt, kuinka ajankohtainen ja mielenkiintoinen tämä aihe oli haastateltavien mielestä, ja siitä kuinka avoimesti pääsin keskustelemaan aiheesta heidän kanssaan.

Ajatukset hyvinvoinnista ja sen tilasta olivat yksilökohtaisia ja ajankohta tämän aiheen pohtimiselle osoittautui olevan kriittinen sen osalta mitä vastauksia kukin antoi. Tunnistin nopeasti haastateltavia yhdistäväksi tekijäksi sen, että hyvinvointi ja siihen panostaminen tapahtui sykleissä. Yllätyksekseni huomasin, että nämä syklit eivät olleet niinkään riippuvaisia vuoden ajoista tai liiketoiminnasta vaan enemmänkin henkilökohtaisista tuntemuksista. Haastateltava C kertoi seuraavasti:

”En osaa selittää sitä tunnetta mikä minut valtaa mutta siinä ollessani tunnen olevani laiska, saamaton ja kiireinen, joka johtaa minut epäterveelliseen kierteeseen. Tiedän mitä minun kuuluisi tehdä ja syödä mutta jostain syystä en vaan saa sitä aikaiseksi ja päädyn tilaamaan pikaruokaa ja löhöilemään kotona”.

Samaa painottivat haastateltavat A ja B, jotka molemmat olivat sortuneet tälle epäterveellisuuden polulle useampaankin otteeseen. Haastateltava B korosti sitä, kuinka vaikea tuosta kierteestä on päästä irti ja hypätä takaisin rutiineihin. Lähes jokaisen haastateltavan kohdalla kyse on tilanteesta, joka on suunnitellun normaalin rutiinin ulkopuolella.

Poikkeuksen teki haastateltava A, jonka vankan kokemuksen myötä oli oppinut järjestämään rutiininsa kierteitä mukailleen.

”Olen oppinut, että turha minun on itseäni yrittää painostaa liikaa, koska nämä syklit tulevat ja menevät. Ne ovat osa ravintola-alaa. Haastavaa tästä tekee sen, että joskus ne ovat itsestä riippuvaisia mutta usein ne tulevat ulkopuolelta. Esimerkiksi erilaiset rakentamiseen liittyvät projektit ovat asioita, mitä ei loppuun asti voi aikatauluttaa tai suunnitella. Yksinkertaisesti yllätyksiä tulee aina vastaan. Toinen suuri ulkoinen tekijä on työyhteisö ja sen tuomat yllättävät muuttajat. Pidän työyhteisöä ja sen toimivuutta liiketoimintamme kulmakivenä ja mikäli jokin asia tuottaa ongelmia pyrin korjaamaan sen välittömästi. Oli kyseessä sitten sairastapaus tai työntekijöiden välinen ongelma. Nämä tilanteet usein sekoittavat suunnitellun rutiinin mutta koen sen olevan osa yrittäjyyttä”.

Haastatteluissa kävi selvästi ilmi, että hyvinvointi ja sen ylläpitäminen on yksi haastavimmista asioista ravintola-alan yrittäjille. Vaikeaa siitä tekee alalle ominaiset epäsäännölliset työajat, kausiluontaisuus, epäterveelliset ärsykkeet ja sosiaaliset paineet. D:n mukaan ala tuo uudenlaisen suhtautumisen epäterveellisiin ärsykkeisiin niiden ollessa ulottuvilla jatkuvasti:

”Onhan se erikoinen paikka olla, kun lähes kaikki herkut niin ruoka kuin juomapuolella ovat ulottuvilla murto-osan hinnalla siitä mitä ulkopuoliselle. Lisäksi pienellä intohimolla ja perehtymällä kuka tahansa pystyy valmistamaan minkä tahansa annoksen”.

Helppo saatavuus yhdistettynä jatkuvaan kiireeseen ja paineeseen tekevät lopullisesti yhtälöstä äärimmäisen haastavan. Haastateltava D jatkaa:

”Harvemmin sitä jaksaa suunnitella päivän jokaista ateriaa etukäteen ja ennen kuin huomaakaan niin on keskellä kiireen tuomaa kierrettä. Useimmissa tapauksissa terveellisemmän vaihtoehdon valmistaminen on haastavampaa ja aikaa vievää ja tällöin on helppo sortua epäterveellisempään ratkaisuun”.

Toki kiireen ja saatavuuden välinen suhde on olemassa alasta riippumatta, mutta nimenomaan haastateltavien asemassa se korostui paljon. Epäsäännölliset ja usein pitkät työajat tuovat vielä yhden haasteen yhtälöön. Haastateltava E kertoi seuraavasti:

”On se outoa ajatella, miten mieli toimii juuri niissä tilanteissa, kun koen olevani väsyneimmilläni. Usein pitkän ja rankan työpäivän päätteeksi huomaan kaipaavani

helpotusta alkoholista. Tämä on ikävä tapa, joka on tarttunut nuoruudesta mutta jollain oudolla tavalla uskottelen itselleni alkoholin tuovan helpotusta paineeseen. Tiedän, että lopputulos on päinvastainen ja seuraavana päivänä saisin tästä kärsiä mutta hetkellinen helpotus on sen arvoinen. Kyse ei kuitenkaan ole mielestäni pakkomielteestä vaan totutusta ja hyväksytystä tavasta yhteisön sisällä. Nämä tuntemukset heräävät ainoastaan työskenneltyäni ravintolassa rivissä”.

Kyse on siis myös yleisesti hyväksytystä tavasta nauttia epäterveellisiä ärsykejä, toisin kuin monilla muilla aloilla ajatellaan. Tämä luo alalle erityisen haasteeseen eli yhteisölliseen paineen ja sen merkityksen verkostoitumiseen ja sosiaalisten suhteiden ylläpitämiseen.

Kun työskennellään alalla, jossa epäterveelliset ärsykkeet ovat jatkuvasti ympärillä ja usein liiketoiminnan keskiössä, on ymmärrettävää, että niiltä on vaikea välttyä. Lisäksi yhteenkuuluvuudentunteen vuoksi harva haluaa jättäytyä pois tilanteista ja tapahtumista, joissa on mahdollisuus verkostoitua. Haastateltava A kiteytti asian seuraavasti:

”Onhan se vaan väistämättä niin, että koko ravintola-ala on suhteiden ja verkostojen ympärille rakentamista eli imagon ja brändin luomista ja ylläpitoa. Se kenet tapaat, missä ja milloin määrittää kaiken. Minun kaikki projektit ja jokainen liiketoiminnallinen suhde on aloitettu erilaisissa tapahtumissa ilman erikoisempia valmisteluja. Tämän takia koen, että erilaisiin tapahtumiin osallistuminen ja alan piireissä pysyminen on minun tärkein tehtävä”.

Sosiaalisissa tapahtumissa useimmiten ruoka ja alkoholi pelaavat suurta roolia ja toimivat keskustelujen muodostumisen mahdollistajina. Luonnollisesti vahvimmillaan näistä ärsykeistä pystyy kieltäytymään haittaamatta verkostoitumisen potentiaalia. Määrällisesti puhutaan kuitenkin niin useasta tapahtumasta, että ne väistämättä häiritsevät yksilön rutiineita ja johtavat aikaisemmin mainitsemiin haasteisiin.

Hyvinvoinnin tasainen ylläpito ja systemaattisuus tuntui olevan jokaisen haastateltavan ihannoima tavoite. Tärkeimmäksi työkaluksi hyvinvoinnin ylläpitämiseksi haastateltavat mainitsivat urheilun. Haastateltava D totesi, että jo pelkästään se tieto, että jonain viikkona tulee olemaan päiviä jolloin ei ehdi urheilemaan, ajoi hänet lähemmäksi negatiivista kierrettä. Haastateltava C kertoi seuraavalla tavalla:

”Minun käsitys urheilusta on muuttunut viimeisen parin vuoden aikana merkittävästi. Nuorempana urheilun tavoitteet määrittyivät ulkoisista tekijöistä ja tuloksia mitattiin suoriutumisesta suhteessa kilpailijoihin tai fyysisen ulkonäön kautta. Nykyään urheilun motivaatio tulee sisäisistä tekijöistä ja merkitsee minulle keinoa pystyä parempiin

suorituksiin jokapäiväisessä elämässä. Huomaan olevani vastaanottavaisempi ja dynaamisempi, mikä vaikuttaa välittömästi liiketoimintaani positiivisesti”.

Samaisen kokemuksen jakoi haastateltava B, joka mainitsi seuraavasti:

”Urheilun avulla huomaan olevani päivittäisjohtamisessa ja perusasioissa äärimmäisen tehokas. Urheilun avulla jaksan myös huomattavasti paremmin ja se motivoi minua syömään tietoisemmin. Nämä kaksi asiaa siis tukevat toisiaan ja toimivat yhdessä. Olen kuitenkin huomannut, että on asioita ja tunnetiloja joita en pysty saavuttamaan ilman ärsykettä. Tai tarkemmin sanottuna, ärsykkeet monesti avaavat uudenlaisia näkökulmia. Ja tämän takia pyrinkin tietynlaiseen tasapainoon syklien osalta”.

Voidaankin todeta, että mahdollisesti tiedostava hyvinvointi ja elämäntyyli voivat olla oikea keino toimia ravintola-alalla. On tilanteita ja tapauksia, jolloin ärsykkeistä voi olla paljonkin hyötyä. Sen lisäksi, että se auttaa verkostoitumaan, se voi myös auttaa luomaan uudenlaisia konsepteja. Haastateltava C paljasti, että hänen urallaan moni idea ja konsepti, joiden luomistyötä hän oli päässyt todistamaan, olivat olleet jonkinlaisen ärsykkeen innoittamia.

Hyvinvoinnin merkitys sai minussa uuden merkityksen haastattelujen edetessä. Voiko sittenkin olla niin, että kyse ei olekaan vain terveellisestä tai universaalisti oikeasta ruokavaliosta ja tavasta toimia, vaan onkin yksilöllisestä tuntemuksista tietyssä hetkessä?

Hyvinvoinnin antamat mahdollisuudet menestymiselle ovat kuitenkin väistämättömät haastateltavien mielestä.

5.3 Menestyminen

Menestyminen ja sen määritelmä voivat erota valtavasti eri ihmisten ja tilanteiden välillä. Myös haastateltavat määrittivät menestymisen eri tavoin. Odotetusti yksikään haastateltava ei kokenut olevansa vielä menestynyt, mutta esiteltyäni hypoteesin kaikki hyväksyivät asemansa menestyjänä.

Menestymistä voidaan mitata monella eri tavalla. Tutkimukseen valittiin kolme tärkeää mittaria, jotka ovat tuloksellinen, brändillinen ja liiketoimintojen lukumäärällinen tosiasia. Tulosten valossa jokainen haastateltava omaa liiketoiminnan, joka tekee merkittävää tuloksellista liiketoimintaa, joko laajuudeltaan tai kannattavuudeltaan mitattuna. Brändiarvolisesti jokainen haastateltava on saavuttanut omalla alallaan arvostettavan aseman ja on

tunnistettava toimia alalla. Kolmanneksi mittariksi halusin ottaa liiketoimintojen lukumäärän, koska se antaa perspektiiviä liiketoiminnan potentiaalista, jota jokaisen haastateltavan liiketoiminta omasi suuresti.

Haastateltava C kertoi:

”Minulle oli selkeää omaa yritystä luodessani, että haluan sille vahvan brändillisen arvon. Tällaisen saavuttaminen ei ole itsestään selvää ja yksinkertaista. Koen kuitenkin, että mitä paremmaksi ja hyvinvoivemmaksi olen itseni tuntenut, sitä paremmin pystyn seisomaan yrityksen takana. Koen myös, että asiakkaitteni näkevät brändini silloin vahvempana. Olemmehan - minä ja yritykseni - kokonaisuus.”

Menestyminen ravintola-alalla on äärimmäisen haastavaa, sillä se on yksi kilpaillumpia liiketoiminta-alueita. Brändiarvon lisäksi erottuminen suuresta joukosta toimijoita vaatii äärimmäisen paljon työtä, nerokasta liiketoiminnallista ja konseptuaalista ajattelua, sekä erikoisosaamista keittiössä, baarissa ja salissa. Näiden lisäksi monesti tarvitaan puhdasta tuuria, jotta liiketoiminta saadaan kannattavaksi. Puhumattakaan edes menestymisestä.

Moni haastateltavista mainitsi onnellisuuden menestyksen merkittävimpanä mittarina. Mielenkiintoista oli huomata, ettei menestyksen mittari ollutkaan siis yksiselitteisesti raha. Toki taloudellisella tilanteella on merkittävä rooli onnellisuuden saavuttamisessa ja ylläpitämisessä. Haastateltava D mainitsi seuraavasti:

”En lähtenyt tälle alalle menestymään taloudellisesti vaan toteuttamaan unelmaani. Kieltäydyin korkeapalkkaisesta työstä päästäkseni toteuttamaan intohimoani ja päätin tehdä näin vain siitä syystä, että en kokenut olevani onnellinen aikaisemmassa työssäni. Nyt vuosia myöhemmin voin avoimesti todeta, että taloudellisesti en ole lähelläkään sillä tasolla mitä olin aikaisemmassa työssäni saavuttanut mutta herään jokaiseen päivään ja saavun töihin onnellisena. Tätä en vaihtaisi mistään hinnasta. Ja voin ilokseni todeta, että kovan työn tulokset alkavat pikkuhiljaa näkyä ja myös taloudellinen palkinto näyttäisi hämmöttävät lähitulevaisuudessa”.

Haastateltavat C, A ja E painottivat kaikki vapauden ja itselle tekemisen tärkeyttä. Näistä kumpuava tyytyväisyyden ja onnellisuuden tunne ohittaa rahasta saatavan nautinnon. Ainoan poikkeuksen teki haastateltava B, joka puhui seuraavasti:

” Minä lähdin tälle polulle tunnistettuani liiketoiminnallisen mahdollisuuden. Matkan varrella olen pyrkinyt rakentamaan sellaisen toimintaympäristön, jossa viihdyn. Koen olevani onnellinen asemassa, jonka olen saavuttanut mutta tavoitteeni ei ole muuttunut. Menestymisen koen saavuttaneeni vasta, kun olen päässyt alkuperäiseen ta-

voitteeseen, joka on tietty summa. Voin avoimesti paljastaa, että oikeasta hinnasta olen valmis luopumaan kaikesta. Se tekisinkö tämän kaiken uudestaan, selviää vain, mikäli ensimmäinen asia toteutuu”.

Menestymistä on siis vaikea määritellä ja mitata sillä se merkitsee kullekin eri asioita. Haastateltavat A, B ja C kertoivat kaikki, kuinka etenkin liiketoimintojensa alkutaipaleella oli monesti vaihteita, jolloin he nauttivat suurta mainetta menestyjänä ja samanaikaisesti yhtiön taloudellinen tilanne oli konkurssin partaalla. Taloudellisella menestymisellä ei siis ollut mitään tekemistä ulkopuolisten ihmisten mielikuvien kanssa, mikä teki monista tilanteista erittäin haastavaa. Vaikeinta haastateltavien mielestä olivat erilaiset edustustilanteet ja motivoituminen uusista projekteista, kun samaan aikaan mieltä painoi epätieto siitä, että selviydytäänkö seuraavista laskuista. Menestymisen leimasta voi myös olla haittaa.

6 Tutkimuksen analysointi ja pohdinta

Tämän työn tekeminen muutti omaa suhtautumistani ravintola-alaan, sillä työni kautta ymmärsin miten suuri merkitys itsensä kehittämällä ja hyvinvoinnilla työelämässä on. Tämä ymmärrys antoi uuden minäkuvan ja oli vahvasti mukana viemässä yritykseni menestyksen tielle. Koen, että tämä tutkimus loi pohjan tulevaisuuden menestymiselleni.

Hyvinvoinnillako menestykseen? Tätä kysymystä pohdittiin haastateltavien kanssa. ”Minun yrittäjän ura alkoi hyvinvoinnista mutta pian aloitettuani liiketoiminnan unohdin oman terveyteni ja keskityin liikaa muihin. Vasta kun palasin pitämään itsestäni huolta liiketoimintanikin alkoi kehittymään suuntaan, johon halusin sen menevät”, kertoi haastateltava C. Hän myös totesi tunnistavansa jälleen laiminlyövänsä omaa hyvinvointiaan. Syyksi hän koki liiketoiminnan tämänhetkisen hektisyyden, eikä sen vuoksi uskaltanut painostaa itseään liian koviin fyysisiin suorituksiin. Se, että tietää omat rajansa ja osaa antaa itselleen aikaa palautua rauhassa on mielestäni merkki tunneälystä. Haastateltava A kertoi seuraavasti:

”Olen seurannut kollegoideni tekemisiä hyvinkin läheltä ja todennut, että moni alkaa panostamaan hyvinvointiin vasta menestyttyään. Tämä voi johtua sinne kipumisen vaikeuksista ja haasteista mutta olen kokenut, että moni aloittaa sen väärässä järjestyksessä. Itse pyrin siihen, että koen eläväni hyvinvoinnista jatkuvasti. Haluan painottaa tuota tunnetta hyvinvoinnista. Sillä tarkoitan, että koen olevani kontrollissa tilanteessa, jossa olen. Tiedän, että on aikoja, jolloin olen laiminlyönyt henkilökohtaista hyvinvointia terveyden näkökulmasta mutta nämä ovat hetkiä jolloin henkisesti tarvitsen irtiottoja. Joten minulle hyvinvointi ei ole pelkästään terveys ja liikunta vaan suuressa roolissa henkinen tila”.

”Hyvinvointi tuntuu olevan ravintola-alalla aliarvostettu asia”, kommentoi haastateltava D. Hän ihmetteli alalle tullessaan, kuinka vähän alan toimijoita aihe tuolloin kiinnosti ja millä tavoin he pitivät itsestään huolta. Haastateltavalle itselleen oli selkeää, että hän pystyy parempiin suorituksiin ja on yleisesti paremmalla tuulella, kun pitää itsestään huolta. Luonnollisesti hyvät suoritukset lisäävät itsessäänkin hyvän olon tunnetta ja tämä on positiivinen kierre. Ravintola-ala on myös suhteellisen fyysinen ala, joten olisi luonnollista panostaa hyvinvointiin. Päivät ovat helposti pitkiä ja vaativat paljon ruumiillista työtä. Haastateltava D jatkoi seuraavasti:

”Lisäksi, onhan se niin että hyvinvoinnistaan huolta pitävät ihmiset näyttävät paremmalta. Luulisi tämän viimeistään motivoivan alalla olevia, kun ollaanhan me jat-

kuvasti asiakkaiden kanssa kasvotusten tekemisissä. Itsestään huolta pitävä ja itsevarma ihminen on usein asiakastilanteissa rohkeampi ja enemmän läsnä persoonallaan. Sekin luo ainakin henkilökohtaista menestymistä”.

Viimeisten vuosien aikana tilanne on kuitenkin selkeästi muuttunut. Haastatteluhetkellä haastateltavat kokivat hyvinvoinnin olevan ajankohtainen ja paljonpuhuttu teema. Haastateltava B:n sanoin:

”Onhan se niin, että nimenomaan tällä hetkellä hyvinvointi ja erilaiset liikunnan muodot ovat trendikkäitä ja toimivat todella hyvänä keinona verkostoitua, ylläpitää suhteita ja luoda uusia projekteja”.

Haastateltavien mielestä hyvinvoinnilla ei kuitenkaan ole suoraa, tai ainakaan todistettavaa, yhteyttä menestymiseen. Alalla on useita toimijoita, joita henkilökohtainen hyvinvointi ei niinkään kiinnosta, eikä siihen panosteta ja he pystyvät siitä huolimatta luomaan menestyviä projekteja ja tuntemaan itsensä hyvinvoivaksi. Haastateltava E:n sanoin:

”Kyllähän kun tuota menestyjien kirjoa kattelee, niin onhan siellä monella huomattavasti parannettavaa hyvinvoinnin saralla. Se, että onko heillä siihen tarvetta liiketoiminnallisesti niin ei välttämättä. Joissain tapauksissa se jopa voisi olla liiketoiminnalle haitallista, jos esimerkiksi burgerikeisari olisikin pieni siro nainen”.

Haastattelujen perusteella voidaan kuitenkin todeta, että haastateltavien kohdalla menestymisen saavuttaminen ja ylläpitäminen helpottuivat kausina, jolloin he keskittyivät omaan hyvinvointiinsa. Tällöin heistä tuntui, että heillä on enemmän henkisiä resursseja käytettävään jokapäiväisten haasteiden kohtaamiseen.

Aloittaessani työn kirjoittamisen neljä vuotta sitten oma käsitykseni ravintola-alasta ja siellä toimijoiden hyvinvoinnista oli naiivi. Nuoren ikäni ja innostuneisuuteni vuoksi ajatus väsymyksestä, uupumuksesta ja ”burn outista” olivat heikoille yksilöille. Hyvinvointia muistan mitanneeni sen mukaan, kuinka hauskaa kulloinkin oli, ja tällä mittarilla mitattuna hyvinvointini oli erinomaisella tasolla. Yrityksemme oli muutaman vuoden ikäinen ja nautti kiitettävää menestystä. Myös erilaisia projekteja sateli pöydällemme viikoittain. Käsitys työn ja vapaa-ajan välisestä erosta oli häilyvä, mikä tuohon aikaan tuntui täysin luonnolliselta. Harvemmin pysähdyin miettimään mielelle ja keholle aiheutuvia seuraamuksia, joita tällainen yhdistelmä usein aiheuttaa. Kohtelin kroppaani kuin se olisi vain instrumentti, jonka tarkoitus on viedä minua eteenpäin. Syvennyttyäni opinnäytetyöni aiheeseen ymmärsin, että kyseessä onkin instrumentti, joka kaipaa huomiota ja huolenpitoa jaksakseen toimia.

Eikä kyse ole vain fyysisen harjoittelun määrästä, kuten olin aikaisemmin olettanut, vaan myös henkisestä työskentelystä.

6.1 Tärkeimmät päätelmät

Tutkimuksen alussa halusin saada vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

- Miten ravintola-alan menestyjät voivat?
- Miten haastateltavat kokevat itsensä voivan tällä hetkellä (fyysisesti, henkisesti ja taloudellisesti)
- Onko mindfulness haastateltavalle tuttu käsite
- Millä tavalla haastateltava pitää omasta hyvinvoinnistaan huolta
- Miten haastateltava suhtautuu hyvinvoinnin ja menestymisen väliseen yhteyteen
- Onko haastateltava omasta mielestään menestynyt

Haastateltavien määrä oli pieni, mutta he edustivat alan eri toimijoita ja olivat itse johtotehtävissä. Tutkimukseni perusteella voitaisiin sanoa, että ravintola-alalla keskitytään nykyään aikaisempaa enemmän hyvinvointiin. Erityisesti tämä näkyi henkisen hyvinvoinnin korostamisena, minkä työvälineenä usealla haastateltavista oli mindfulness. Liikunnan tärkeys korostui myös hyvinvoinnin lähteenä, unohtamatta terveellisiä ruokatottumuksia ja unen tärkeyttä. Usein kritiikkiä saava, länsimaissa vallitseva yksilökeskeinen ja -lähtöinen ajattelutapa, voidaan tässä suhteessa nähdä myös vahvuutena.

Haastateltavat olivat kaikki esimiestehtävissä, joten voidaan olettaa, että he myös esimerkiksi luovat työhyvinvointia työyhteisönsä ja herättävät työntekijöissään ajatuksia itsensä kehittämistä. Kun esimies ja alaiset voivat hyvin, on ilmapiiri otollinen uusien ideoiden keksimiseen, jokaisen itsensä toteuttamiseen ja tätä kautta koko yrityksen menestymiseen.

Hypoteesini toteutui siis osittain, eli haastateltavista menestyjistä yli puolet harjoittivat mindfulnessia. Mielestäni tämä hyvinvoinnin kokonaisuus voidaan tulkita siten, että ravintola-alalla voidaan menestyä, mikäli omalle hyvinvoinnille annetaan huomiota. Hyvinvointi luo hyvinvointia.

6.2 Hyvinvoinnin ja menestymisen välinen yhteys

Oman kokoemukseni mukaan ravintola-alan menestyjien tietotaito hyvinvoinnista vaihtelee. Monet ovat äärimmäisen valveutuneita aiheesta ja haastatteluissa kävi ilmi, että ai-

heen kiinnostus kasvaa koko ajan. Osa koki hyvinvoinnin tarkoittavan lähinnä ulkoisesti mitattavia asioita kuten taloudellista menestystä tai liikunnan tuomaa fyysistä voimaa. Numeerisesti pienen haastatteluotannan enemmistö oli kuitenkin viimevuosina lukenut hyvinvointiin mukaan henkisenkin puolen.

Tietotaidon lisäksi hyvinvoinnista huolehtiminen ja sen ylläpito ovat asioita, jotka koetaan haastavana. Haastatteluissa nousi toistuvasti esille alan tuomat haasteet hyvinvoivan elämäntyylin ylläpitoon. Olen ymmärtänyt, että haastateltavat kokevat voivansa hyvin, mutta tiedostavat voivansa voida paremminkin. Uhraukset ja luopumiset täydelliseen hyvinvoivaan elämään koetaan ajoittain sen verran suuriksi, että niitä ei haluta tietoisesti-kaan jatkuvasti tehdä.

Tutkimuksessa selvisi, että hyvinvointiin panostamalla pystytään vaikuttamaan ravintola-alalla menestymiseen jossakin määrin. Huomioitavaa kuitenkin on, että menestyminen on objektiivinen käsite, joka tutkimuksessani koostui kolmesta tekijästä. Nämä olivat tulokset-
linen, brändillinen ja liikepaikkamäärällinen arvo. Haastateltavat kokivat brändillisen ar-
vonsa vahvaksi voidessaan itse hyvin, koska kokivat tällöin olevansa itsevarmempia ja
uskottavampia. Brändin vahvuus taas koettiin vahvuutena kilpailuherkällä alalla ja se loi
uusia liiketoiminnallisia mahdollisuuksia. Haastateltavien kohdalla tämä oli lopulta johtanut
taloudelliseen menestymiseen ja liikepaikkojen määrän lisääntymiseen.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa on huomioitava, että tunsin kaikki haastateltavat entuudestaan. Tämä on voinut vaikuttaa siihen, että saatoin kuunnella haastateltavia omien intressieni näkökulmasta enkä niinkään viitekehykseni kautta. Lisäksi on otettava huomioon, että haastateltavat saattoivat vastata kysymyksiini joko omien ajatustensa pe-
rusteella tai sen mukaan mitä uskoivat minun haluavan kuulla. Kysymysten tulkintaan
saattaa myös vaikuttaa tutkijan ikä, uskonto, poliittinen asenne, kansalaisuus tms. Käy-
tännössä tämä on laadullisessa tutkimuksessa väistämätöntä, sillä tutkija on itse tutki-
muksen luoja ja tulkitsija. (Sarajärvi & Tuomi 2013, 136.)

Tutkimukseni luotettavuudesta kertoo se, että sain hyvinkin samankaltaisia vastauksia haastateltavilta, jotka edustivat täysin omia yksilöllisiä konseptejaan. Liiketoiminnallisten erojen lisäksi haastateltavien työhistoriat olivat täysin erilaisia ja edustivat eri sosioeko-
nomisia taustoja.

Valitsemani haastattelutyylin riskinä oli se, että keskustelut olivat liian avoimia eikä haastateltava näin ollen päässyt täysin kertomaan omia tuntemuksiaan. Avoimessa keskustelussa haastattelija saattaa myös tiedostamattaan johdatella haastateltavaansa haluamaan suuntaan. Tähän liittyy tutkimuksen rakennevalidius eli millä tavalla tutkimukseen liittyviä kysymyksiä ja ongelmia tulkitaan. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 187.)

Toisaalta teemahaastattelun tärkeys liittyy siihen, että keskustelu ei saa painottua liikaa kysymyksiin. Laatua tutkimukselle voi tuoda hyvin tehty haastattelurunko sekä se, että haastattelijalla on valmiiksi mietittynä lisäkysymyksiä. Teemahaastatteluissa ei voi liikaa korostaa pelkkien pääteemojen esittämistä, vaan kysymysten täytyy olla monipuolisia. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 184.)

Toki itse haastattelun aihe ja sen kiinnostavuus voi vaikuttaa merkittävästi saatuihin vastauksiin. Onnekseni kaikki haastateltavat olivat vilpittömästi innostuneita aiheesta ja pääsimme hyvinkin syvällisiin keskusteluihin. Halusin saada mahdollisimman aidot ja rehelliset vastaukset haastateltavilta ja tämän takia en paljastanut kysymyksiä etukäteen. Onnistuin tässä mielestäni hyvin ja saamani vastaukset ovat haastateltavien aitoja mielipiteitä ja koen saaneeni monipuolisen tuloksen.

6.4 Oma oppiminen ja jatkotutkimusehdotukset

Tässä tutkimuksessa esiteltiin monta aihetta; mindfulness, tietoinen läsnäolo, onnellisuus, menestyminen ja johtaminen. Oma pyrkimykseni oli tutkia näiden käsitteiden välistä yhteyttä. En ole aikaisemmin kohdannut aihetta, jossa hyvinvointi, erityisesti mindfulnessin näkökulmasta, olisi yhdistetty ravintola-alan menestymiseen. Mielestäni olisi mielenkiintoista nähdä tutkimus, jossa nämä käsitteet vietäisiin syvällisemmälle tasolle ja haastateltavia olisi enemmän. Tämä tutkimus voi toimia kuitenkin hyvänä pohjana tuleville syvällisemmille tutkimuksille ajankohtaisen aiheen ympäriltä. Olisi myös mielenkiintoista tehdä samainen tutkimus samoille haastateltaville muutaman vuoden kuluttua ja verrata saatuja tutkimustuloksia.

Aloittaessani tutkimustyötä kokemukseni ravintola-alalta oli suhteellisen pitkä ja olin jo saavuttanut jonkinlaisen menestyksen yrittäjänä. Henkilökohtaisella tasolla tilanne oli aivan toinen. En tuntenut olevani lainkaan sinut itseni kanssa ja muistelen olleeni hukassa henkisesti ja fyysisesti. Tilanne ei tuohon aikaan minua niin paljon huolestuttanut, mutta tiesin, että en pystyisi jatkamaan silloisella elämäntyyllilläni kovin pitkään. Jokin muutos oli tehtävä, mutta en tiennyt miten ja mistä aloittaa.

Tutkimusta varten tekemäni haastattelut olivat äärimmäisen mielenkiintoisia ja antoivat minulle paljon uusia ideoita ja ajatuksia. Käymieni keskusteluiden ja haastatteluiden myötä ymmärsin, että systemaattinen ja kärsivällinen harjoittelu on ainut keino kehittää kehoa ja mieltä. Harjoittelun avulla pystyisin luomaan paremmat mahdollisuudet omaan hyvinvointiini. Omalla kohdallani tämä muutos tapahtui, kun aloin perehtymään tutkimukseni käsitteeseen syvällisemmin. Olen havainnut, että käyttämällä mindfulnessia pystyn huomattavasti korkeatasoisempiin suorituksiin sekä fyysisesti että henkisesti. Paremman mielenhallinnan vuoksi koen olevani parempi esimies, johtaja ja yrittäjä. Kuulemani mukaan haastattelut olivat myös haastateltavien mieleen ja useampi haastateltava on sanonut jatkaneensa aiheiden pohtimista jälkikäteen. Osa haastatteluista on jo nyt johtanut yhteistyöprojekteihin.

Lisäksi mindfulnessin myötä olen oppinut tunnistamaan itsessäni muutoksia. Aikaisemmin pienetkin vastoinkäymiset saattoivat vaikuttaa päiviini negatiivisesti, mutta nyt pystyn hallitsemaan niiden vaikutuksia. Tunnistamisen lisäksi olen oppinut valtavan määrän keinoja parantaa ja ennaltaehkäistä ongelmia ja haasteita. Tästä on ollut minulle valtavasti hyötyä henkilökohtaisessa elämässäni ja se on vahvistanut asemaani yrittäjänä. Koen oppimastani olleen äärimmäisen paljon hyötyä liiketoiminnalleni ja mielestäni tekemäni havainnot ovat omalta osaltaan johtaneet meidän yrityksemme viimeaikaiseen menestykseen. Kuten haastateltavani, koen itsekin henkisen hyvinvoinnin aikaansaaman itsevarmuuden olevan tässä tärkeä osatekijä.

Harjoittelumalleja ja -tyylejä on kuitenkin useita, ja tutkimuksessani käsiteltävät aiheet ovat vain pieni osa vaihtoehtoista. Joillekin nämä konseptit toimivat ja toisille eivät, minkä vuoksi on tärkeää rohkeasti kokeilla erilaisia vaihtoehtoja. Voidaan kuitenkin todeta, että parantamalla tietoisesti hyvinvointiaan ja voidessaan hyvin, ihminen pystyy parempiin suorituksiin ja näkee asiat positiivisemmin, mikä antaa paremmat mahdollisuudet menestymiselle.

Uskon, että tutkimuksen ja oman kokemukseni avulla pystyn auttamaan myös muita menestymisen tielle. Tutkimus on laajentanut omia mielipiteitäni ja näkemyksiäni alasta ja sen toimintamalleista. Lisäksi olen oppinut valtavasti yksilötasolla tapahtuvista asioista. Tiedän, että näiden avulla pystyn edesauttamaan menestymistä. Tutkimuksen toteuttaminen oli mielenkiintoista ja olen varma siitä, että tulen jatkamaan tämän aiheen tutkimista myös jatkossa. Haluan yhä jakaa tietoa mindfulnessin ja hyvinvoinnin tärkeydestä ja uskon, että näillä on suuri merkitys menestymisen tiellä. Ennen kaikkea, hyvinvoinnin tietoinen tavoittelu auttaa kehittymään yksilönä ja antaa valtavan määrän työkaluja ravintola-alan yrittäjien kohtaamiin haasteisiin.

Lähteet

Aaltio I. Johtajuus lisäarvona WSOY oppimateriaalit Oy. Helsinki. 2008.

Brittain Leslie J. & Van Velsor E. 1996. A Look at Derailment Today: North America and Europe. Center for Creative Leadership. Greensboro, NC.

Goleman D. 1997. Tunneäly, lahjakkuuden koko kuva. Kustannusosakeyhtiö Otava. Keuruu. 2000.

Goleman D. 1998. Tunneäly työelämässä. Kustannusosakeyhtiö Otava. Keuruu. 2012.

Helsingin Sanomat 2016. Elämä & Hyvinvointi. Luettavissa: <http://www.hs.fi/hyvinvointi/a1478313976371?jako=d2fae0d139cc21f13e88a7fb60391375&ref=og-url>. Luettu: 6.11.2016.

Kortelainen. Helsingin Sanomat 2016. Hyvinvointi. Helsinki. Luettavissa: <http://www.hs.fi/hyvinvointi/art-2000004887821.html>

Karjalainen. Helsingin Sanomat 2017. Talous. Helsinki. Luettavissa: <http://www.hs.fi/talous/art-2000005059941.html?share=e836cbdef5c42b9a49361b78d3e0921c>

Henry Ford. 2006. My life and work. Doublepay. 1922.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. OY Yliopistokustannus. Helsinki.

Iltalehti 2015. Työelämä. Luettavissa: http://www.iltalehti.fi/tyoelama/2015082520236543_tb.shtml

Itkonen M. Heikkinen V.A. Inkinen S. 2005. Kadonneen tapa- ja ruokakulttuurin säkeet. Filosofis-esteettinen tutkimuskattaus. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä. 2005.

Kabat-Zinn J. 1994. Olet jo perillä, tietoisien läsnäolon taita. Basam Books. Helsinki. 2004.

Kauppalehti 2011. Uutiset. Luettavissa:

<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/steve-jobs-oli-yksi-maailman-huonoimmista-johtajista/B2zvrGv2>

LinkedIn 2016. Luettavissa:

<https://www.linkedin.com/pulse/concept-golden-circle-by-simon-sinek-babak-mohammadi>

Nhat Hanh T. 1975. The miracle of mindfulness, an introduction to the practice of meditation. Translated by Mobi Ho. Beacon Press Books. Boston. 1992.

Pennanen Leena 22.10.2016 I love me -messut.

Rautavaara A. Työnjohto-oppi. Kirja-Mono Oy. Helsinki. 1959.

Ricard M. 2004. Onnellisuus. Ranskan kielestä suom. Marja Haapio. Basam Books. Helsinki.

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Hansaprint OY. Vantaa.

Sinek S. 2009. Start with why. Portfolio Penguin Inc.

Tan C-M 2012. Search inside yourself: the secret path to unbreakable concentration, complete relaxation, total self-control. 2012. Herper Collins Publisher. London.

TED talk 2009. Talks. Katsottavissa:

https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action

UMASS Medical School. Luettavissa:

<http://www.umassmed.edu/cfm/research/mbsr-research/>

Williams M. & Penman D. 2011. Mindfulness. Tietoinen läsnäolo, löydä rauha kiireen keskellä. Basam Books Oy. Helsinki. 2013

W.T. Grantin psykologineuvosto: Ennaltaehkäisyohjelmien vakuttavat ainesosat. (Goleman 1997, 352. Liite D)

Liite 1. Haastattelurunko. Haastattelu

- 1) Mitä hyvinvointi sinulle merkitsee?
- 2) Kuinka pidät itsestäsi huolta?
- 3) Mitä sinulle tarkoittaa mindfulness?
- 4) Mitä sinulle tarkoittaa tietoinen läsnäolo?
- 5) Miten päädyit ravintola-alalle?
- 6) Mitkä ovat suurimmat syyt epäterveelliselle elämäntylille?
- 7) Miten määrittelet onnellisuuden?
- 8) Koetko olevasi kontrollissa?
- 9) Hallitsetko mielestäsi hyvin ajankäyttöäsi?
- 10) Mikä on mielestäsi johtajan tärkein rooli?
- 11) Miten suhtaudut menestymiseen?
- 12) Oman kokemuksesi mukaan voiko hyvinvoinnin avulla parantaa mahdollisuuksia menestymiseen?
- 13) Loppusanat